
MASTERARBEIT

Frau
Andrea Geicke

**Entwicklung eines integrierten
Managementsystems als
Instrument zur Umsetzung
von Nachhaltigkeit im
Unternehmen**

Mittweida, 2016

MASTERARBEIT

Entwicklung eines integrierten Managementsystems als Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen

Autor:

Frau

Andrea Geicke

Studiengang:

**Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen
Kreisläufen**

Seminargruppe:

NH 13s1-M

Erstprüfer:

M.A. Christian Vogel

Zweitprüfer:

Dr.-Ing. Dagmar Israel

Einreichung:

Mittweida, 31.3.2016

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2016

MASTER THESIS

**Development of an integrated
management system as a tool
for implementing
sustainability within a
company**
(available in German only)

author:
Ms.

Andrea Geicke

course of studies:
**Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen
Kreisläufen**

seminar group:
NH 13s1-M

first examiner:
M.A. Christian Vogel

second examiner:
Dr.-Ing. Dagmar Israel

submission:
Mittweida, 31.3.2016

defence/ evaluation:
Mittweida, 2016

Bibliografische Beschreibung:

Geicke, Andrea:

Entwicklung eines integrierten Managementsystems als Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. - 2016. – S. 113, 4 Verzeichnisse, 26 Abbildungen, 5 Tabellen, S. 101 Literaturverzeichnis

Mittweida, Hochschule Mittweida, Institut für Technologie- und Wissenstransfer, Masterarbeit, 2016

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Themenfeldern Nachhaltigkeit und Managementsysteme. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Analyse normierter Managementsysteme sowie dem Aufbau eines integrierten Managementsystems als Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einführung	7
1.1 Problembeschreibung	7
1.2 Zielstellung	8
1.3 Aufbau der Arbeit	9
2 Entwicklung eines theoretischen Grundverständnisses	11
2.1 Nachhaltigkeit	11
2.1.1 Geschichtliche Entwicklung	11
2.1.2 Definitorische Annäherung und begriffliche Abgrenzung	18
2.1.3 Nachhaltigkeit aus der Unternehmensperspektive	22
2.2 Management	26
2.2.1 Geschichtliche Entwicklung und definitorische Annäherung	26
2.2.2 Managementkonzept	30
2.2.3 Managementmodell	33
2.2.4 Managementsysteme	35
2.3 Integrierte Managementsysteme (IMS)	38
2.3.1 Grundgedanke und Integrationsmodelle	38
2.3.2 Kritische Würdigung	42
3 Forschungsmethodik	44
4 Analyse ausgewählter Managementsysteme	46
4.1 ISO 90001 – Qualitätsmanagement	46
4.1.1 Entstehung	46
4.1.2 Vorteile	48
4.1.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau	49
4.1.4 Kritische Würdigung	52
4.2 ISO 14001 – Umweltmanagement	53
4.2.1 Entstehung	53
4.2.2 Vorteile	54
4.2.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau	55

4.2.4	Kritische Würdigung	58
4.3	<i>BS OHSAS 18001 – Arbeitsschutzmanagement</i>	59
4.3.1	Entstehung	59
4.3.2	Vorteile	61
4.3.3	Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau	62
4.3.4	Exkurs: ISO 45001	63
4.3.5	Kritische Würdigung	64
4.4	<i>SA 8000 – Standard zur Sozialen Verantwortung</i>	65
4.4.1	Entstehung	65
4.4.2	Vorteile	66
4.4.3	Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau	67
4.4.4	Kritische Würdigung	70
4.5	<i>ISO 26000 – Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung</i>	71
4.5.1	Entstehung	71
4.5.2	Vorteile	73
4.5.3	Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau	74
4.5.4	Kritische Würdigung	76
4.6	<i>Ausgewählte Standards im analytischen Vergleich</i>	77
4.6.1	Allgemein vergleichender Überblick	77
4.6.2	Formal vergleichender Überblick	79
5	IMS als Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit	84
5.2	<i>Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten IMS</i>	86
5.3	<i>Vom IMS zum integrierten Managementansatz</i>	96
6	Fazit und Ausblick	98
6.1	<i>Fazit</i>	98
6.2	<i>Ausblick</i>	99
Literatur	101
Selbstständigkeitserklärung	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 2: Historische Entwicklung der Ansätze	17
Abbildung 3: Beziehung zwischen den Begrifflichkeiten	21
Abbildung 4: Mögliche Stakeholder von Unternehmen und ihre treibenden Kräfte	23
Abbildung 5: Überblick über Handlungsfelder und Aspekte	23
Abbildung 6: Historische Entwicklung der Managementansätze	29
Abbildung 7: Zusammenspiel Managementkonzept, -modell und -system	30
Abbildung 8: Das neue St. Galler Management-Konzept	32
Abbildung 9: Zeitliche Entwicklung von Normen und Themen	34
Abbildung 10: PDCA-Zyklus eines Managementprozesses	38
Abbildung 11: Mögliche Aspekte für ein integriertes Managementsystem	40
Abbildung 12: Integrationsformen	42
Abbildung 13: Entwicklung des Qualitätsmanagements	47
Abbildung 14: Wesentlicher Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems	48
Abbildung 15: Grundsätze des Qualitätsmanagements	50
Abbildung 16: PDCA-Zyklus Qualitätsmanagement	52
Abbildung 17: Wesentlicher Nutzen eines Umweltmanagementsystems	55
Abbildung 18: PDCA-Zyklus Umweltmanagement	58
Abbildung 19: Wesentlicher Nutzen eines Arbeitsschutzmanagementsystems	61
Abbildung 20: PDCA-Zyklus Arbeitsschutzmanagement	62
Abbildung 21: Wesentlicher Nutzen SA 8000	67
Abbildung 22: PDCA-Zyklus SA 8000	69
Abbildung 23: Wesentlicher Nutzen ISO 26000	73

IV Abbildungsverzeichnis

Abbildung 24: Struktur und Inhalt ISO 26000	75
Abbildung 25: PDCA-Zyklus IMS / Nachhaltigkeitsmanagementsystem	86
Abbildung 26: Zusammenhang von Zielen, Prozessen und Strukturen	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Allgemeiner Vergleich gesellschaftsbezogener Standards	78
Tabelle 2: Struktureller Vergleich gesellschaftsbezogener Standards (Teil 1).....	80
Tabelle 3: Struktureller Vergleich gesellschaftsbezogener Standards (Teil 2).....	81
Tabelle 4: Aufbau IMS / Nachhaltigkeitsmanagementsystem (Teil 1).....	95
Tabelle 5: Aufbau IMS / Nachhaltigkeitsmanagementsystem (Teil 2)	96

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsschutzmanagementsystem
BS	British Standard
BSI	British Standard Institut
Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
Ca.	circa
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
D.h.	Das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DIS	Draft International Standard
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HLS	high level structure
ILO	International Labour Organization
IMS	Integriertes Managementsystem
ISO	International Standard Organization
NGO	Non Governmental Organization
NSGMK	neues St. Galler Management-Konzept
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PDCA	Plan-Do-Check-Act
QMS	Qualitätsmanagementsystem
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
u.a.	unter anderem
UMS	Umweltmanagementsystem
UN	United Nations
Vgl.	Vergleiche
Z.B.	Zum Beispiel

1 Einführung

1.1 Problembeschreibung

In Zeiten, in denen Korruptionsskandale, Umweltzerstörung und menschenunwürdige Arbeitsbedingungen die Medienlandschaft beherrschen, rückt die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen¹ wieder verstärkt in den Vordergrund.² Dabei geht es im Wesentlichen darum, wie Unternehmen ihrer Verantwortung nachkommen und diese auch sicherstellen.

Unternehmen sehen sich bereits mit einer Vielzahl von Anforderungen konfrontiert, diese reichen von der Globalisierung der Märkte und der damit einhergehenden Wettbewerbsverschärfung, über verkürzte Produktlebenszyklen bis hin zur starkem Kostendruck. Neben diesen klassischen Marktanforderungen, die sie zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit erfüllen müssen, kommen nun die Erwartungshaltungen der Öffentlichkeit hinzu. Der Einsatz von umweltfreundlichen Technologien, ressourceneffizientes und ethisches Wirtschaften, menschenwürdige Arbeitsbedingungen oder faire Vergütung sind nur einige Aspekte, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen, um ihre „Licence to operate“ zu sichern.³

Wer sich mit der Thematik der Unternehmensverantwortung auseinandersetzt, erkennt sehr schnell die Komplexität und Vielschichtigkeit. Für Unternehmen ist es kein leichtes Unterfangen, allen Anforderungen gerecht zu werden. Und obwohl sich Nachhaltigkeit in den letzten Jahren vom philanthropischen hin zu einem Managementansatz entwickelte, erfolgt die Umsetzung meist noch sehr unstrukturiert.⁴

Als Reaktion darauf wurden von unterschiedlichsten Initiativen Leitfäden und Instrumente entwickelt, die die Integration in Prozesse und das alltägliche Handeln vereinfachen sol-

¹ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmensverantwortung, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit synonym genutzt. Siehe hierzu auch das Kapitel 2.1.2 Definitorische Annäherungen und begriffliche Abgrenzung.

² Zu nennen wären hier beispielsweise der Korruptionsskandal des brasilianischen Ölkonzerns Petrobras oder des Fußballwelt-Verbandes FIFA, der Abgasskandal von Volkswagen oder die verheerenden Arbeitsbedingungen in den Textilfabriken von Bangladesch.

³ Vgl. Suchanek, Andreas: Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung, in: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg 2012, S. 55-67.

⁴ Vgl. Lorentsichitsch, Bettina / Walker, Thomas: Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz, in: ebenda, S. 299-317.

len. In diesem Kontext spielen Managementsysteme, insbesondere normierte, eine bedeutende Rolle. Sie beschäftigen sich damit, wie Unternehmen mit bestimmten Themen umgehen sollen. Bislang konzentrieren sie sich jedoch nur auf Teilbereiche unternehmerischer Verantwortung. Beispiele wären hier die Normenreihen ISO 9000 für Qualität, ISO 14000 für Umweltschutz, die OHSAS 18001 für Gesundheit- und Arbeitsschutz sowie die SA8000 für Arbeitsbedingungen. Die fehlende Harmonisierung und Verknüpfung der Normen führte jedoch dazu, dass Unternehmen oft parallele Systeme etabliert haben, um den Anforderungen von außen gerecht zu werden. Diese Entwicklung birgt die Gefahr, eine ganzheitliche Blickrichtung zu verlieren. Um den Anforderungen unternehmerischen Verantwortung auf allen Ebenen und hinsichtlich aller Dimensionen nachkommen zu können, ist jedoch ein holistischer und integrierter Ansatz erforderlich.

1.2 Zielstellung

Damit eröffnet sich eine Thematik, die sowohl von der Praxis als auch der Lehre noch nicht ausreichend beleuchtet wurde. Während normative Managementsysteme und ISO-Normen im Einzelnen für die Wissenschaft keinen neuen Forschungsgegenstand mehr darstellen, steckt die Auseinandersetzung mit integrierten Managementsystemen insbesondere im Zusammenhang mit Unternehmensverantwortung noch in den Anfängen. In Bezug auf einen integrierten Ansatz konzentriert sich die Forschung derzeit entweder auf die Zusammenführung der Teilsysteme⁵ oder auf den Entstehungsprozess der ISO 26000, ein übergeordneter Standard zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Organisationen. Im Vergleich zu den genannten Normen ist der Standard zwar inhaltlich breit aufgestellt, jedoch weder für Zertifizierungszwecke vorgesehen noch legt er Anforderungen oder Spezifikationen für Managementprozesse und -systeme fest.⁶

Die vorangegangene Problembeschreibung wirft also die Frage auf inwieweit eine Zusammenführung dieser Standards im Rahmen eines integrierten Managementsystems zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen behilflich sein kann. Dies zeigt den Bedarf an einem theoretisch fundierten aber praxisgerechten Ansatz zur ganzheitlichen Integration. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Entwicklung eines integrierten Managementsystems unter besonderer Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten. Angesichts des Umfangs der Arbeit liegt der Fokus auf den bereits erwähnten Normenreihen ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001, SA 8000 sowie ISO 21000. Die systematische Herleitung wird dabei gestützt durch die Formulierung und Beantwortung von folgenden Forschungsfragen:

⁵ Vgl. Schwendt, Stefanie / Funck, Dirk: Integrierte Managementsysteme: Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen, Hamburg 2001; Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg 1999; Riemenschneider, Frank: Implementierung integrierter Managementsysteme: Erfolgsfaktoren für die Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2001.

⁶ Vgl. hierzu die Veröffentlichungen von Rüdiger Hahn oder Annette Kleinfeld.

- Wie wird Nachhaltigkeit charakterisiert? Welche Relevanz spielt es für Unternehmen? Welche Aspekte beinhaltet es und welche Standards existieren?
- Wie muss ein Managementsystem gestaltet sein, das als Instrument zur Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen dienen soll? Welche Chancen und Herausforderungen bietet dieses Modell den Unternehmen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Um die vorgestellten Forschungsfragen beantworten zu können, erfolgt zunächst die Herleitung eines theoretischen Grundverständnisses. Durch eine intensive Literaturrecherche werden die Themenkomplexe Nachhaltigkeit (Kapitel 2.1) und Management (Kapitel 2.2) beleuchtet. Weiterhin werden die historischen Wurzeln und die Entstehungsgeschichte der Nachhaltigkeit dargestellt (Kapitel 2.1.1). Die Vielfältigkeit des Begriffes wird hier bereits deutlich. Um für die vorliegende Arbeit eine einheitliche Begriffssystematik zu klären, erfolgt deshalb eine definitorische Annäherung an den Begriff sowie seine Abgrenzung zu nahestehenden Konzepten (Kapitel 2.1.2). Im Anschluss daran wird das Thema Nachhaltigkeit aus der Unternehmensperspektive betrachtet und es wird auf die Treiber, Inhalte und Vorteile dieses Ansatzes eingegangen (Kapitel 2.1.3). Außerdem erfolgt eine historische Herleitung und definitorische Annäherung an den Managementbegriff (Kapitel 2.2.1). Dabei werden einzelne Vertreter und Ansätze vorgestellt, wodurch auch die unterschiedlichen Perspektiven bezüglich der begrifflichen Verwendung sichtbar werden. Anschließend werden die oft synonym verwendeten Begriffe Managementkonzept (Kapitel 2.2.2), -modell (Kapitel 2.2.3) und -system (Kapitel 2.2.4) voneinander abgegrenzt. Der Fokus liegt dabei auf dem St. Galler Management-Ansatz als einem Konzept des integrierten Managements sowie den Anforderungen und der Umsetzung von Managementsystemen.

Die Grundlagen eines Integrierten Managementsystems werden in Kapitel 2.3 erläutert. Neben einer definitorischen Annäherung und der Darstellung der Vorteile orientiert sich dieses Kapitel an der Frage „Was wird wann wie integriert?“.

Kapitel 3 beinhaltet die Beschreibung der angewandten Forschungsmethodik. Des Weiteren werden die Rahmenparameter vorgestellt, die für die Analyse der Managementsystemnormen festgelegt worden. Die Auswahl der untersuchten Normen ergibt sich aus dem Forschungsvorhaben und ist inhaltlich und strukturell begründet.

Die Analyse selbst erfolgt im Kapitel 4. Zunächst werden die themenspezifischen Managementsysteme vorgestellt. Hierzu zählen die Normen und Normenfamilien des Qualitätsmanagements – ISO 9000 (Kapitel 4.1), des Umweltmanagements – ISO 14000 (Kapitel 4.2), des Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagements – OHSAS 18001 sowie ISO 45001 (Kapitel 4.3), der sozialen Verantwortung – SA 8000 (Kapitel 4.4) sowie der gesellschaftlichen Verantwortung – ISO 26000 (Kapitel 4.5). Alle Kapitel sind identisch aufgebaut und beleuchten die Entstehungsgeschichte, Gründe, Anforderungen, den Aufbau sowie die kritischen Aspekte. Den Abschluss bildet ein formal-inhaltlicher Vergleich der Normen (Kapitel 4.6).

In Kapitel 5 erfolgt auf Basis der Analyseergebnisse der Aufbau eines idealtypischen integrierten Managementsystems. Der Fokus liegt hier auf der umfassenden Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen, dessen Potentialen und Grenzen sowie der Gewährleistung einer externen Zertifizierung. Ebenso wird die Einordnung der potentiellen Managementsystem-Struktur in den St. Galler Management-Ansatz vorgenommen.

Den Abschluss der Arbeit bilden eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse sowie ein Blick in die Zukunft (Kapitel 6).

Abbildung 1 skizziert noch einmal überblicksartig den Aufbau der Arbeit. Sie macht die einzelnen Schwerpunkte und deren Zusammenhänge grafisch sichtbar und soll dem Leser eine erste Orientierung bieten.

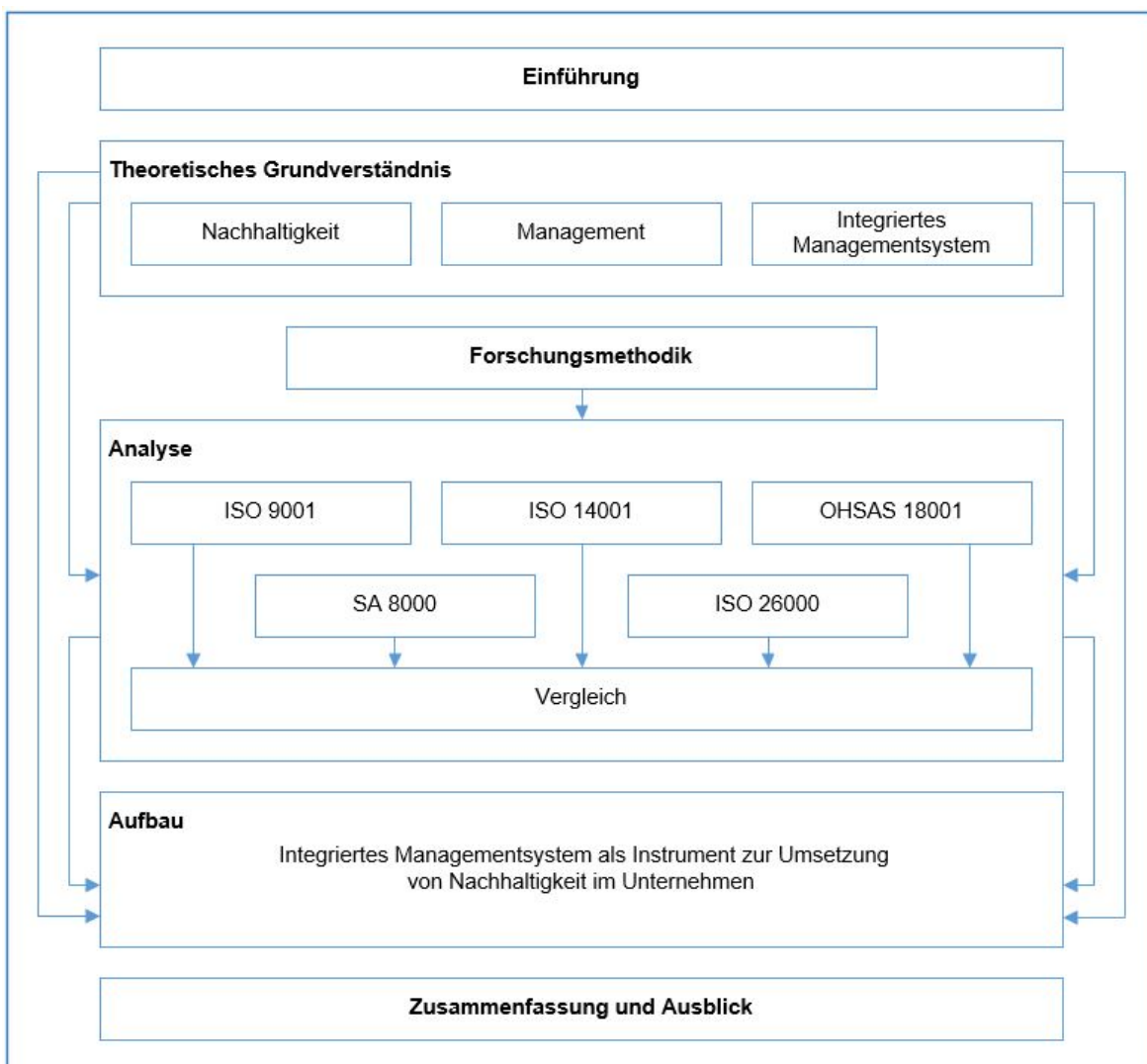


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit⁷

⁷ Eigene Darstellung.

2 Entwicklung eines theoretischen Grundverständnisses

2.1 Nachhaltigkeit

2.1.1 Geschichtliche Entwicklung

Die aktuelle Debatte ist beeinflusst von einer allgemeinen, in der Gesellschaft geführten Werte- und Ethik-Diskussion. Sie ist jedoch kein Produkt der Gegenwart. Erste Ansätze wirtschaftsethischem Handelns sind bereits im antiken Griechenland auffindbar, deren Motive vor allem jedoch auf religiöse und allgemeinethische Überzeugungen zurückzuführen sind. Im 12. Jahrhundert trat in Europa erstmals das „Leitbild des ehrbaren Kaufmanns“ in Erscheinung – eine Art Selbstverständnis der alten Handelskaufleute hinsichtlich diverser Verhaltensnormen wie Integrität, Anstand und Aufrichtigkeit. Im Laufe der Jahrhunderte hat sich dieses Leitbild vielfach kodifiziert und zu einem rechtlichen Regelwerk (weiter)entwickelt.⁸ Die fortschreitende Industrialisierung, der Aufstieg der Institution „Unternehmen“ und die damit einhergehenden Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur veranlassten zu Beginn des 20. Jahrhunderts diverse Unternehmenspersönlichkeiten, sich mit dem Thema der unternehmerischen Verantwortung zu beschäftigen.⁹

Die derzeitige Debatte ist jedoch ein Produkt der letzten 60 Jahre.¹⁰ Howard R. Bowen, oft als Gründervater der modernen Corporate Social Responsibility (CSR)-Debatte bezeichnet, schuf mit seinem Werk „Social Responsibilities of the Businessmen“ Anfang der 1950er Jahre eine der ersten ernstzunehmenden Publikationen dieser Zeit. Vor dem Hintergrund der steigenden Machtkonzentration der Unternehmen verweist Bowen darauf, dass der Manager als Vertreter des Unternehmens die Verantwortung trägt, Entscheidungen über den „Profit-and Loss“-Gedanken hinaus, im Sinne gesellschaftlicher Erwartungen, zu treffen: „It refers to the obligation of businessmen to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our

⁸ Vgl. IHK Nürnberg für Mittelfranken: Der Ehrbare Kaufmann, Erlangen 2013, S. 4 ff.; Beschorner, Thomas / Hajduk, Thomas: Der ehrbare Kaufmann - Unternehmensverantwortung „light“?, in: CSR Magazin, 3, 2011, S. 6-8.

⁹ Zu nennen wären hier bspw. Unternehmen wie Krupp, Zeiss oder Siemens, welche soziale Gedanken bereits um die Jahrhundertwende in ihre unternehmerischen Aktivitäten integrierten. Vgl. Bakan, Joel: Das Ende der Konzerne: Die selbstzerstörerische Kraft der Unternehmen, Leipzig 2005, S. 39 ff.

¹⁰ Archie B. Carroll und Duane Windsor bieten hierfür ausführliche Literaturzusammenfassungen. Vgl. Windsor, David: Corporate Citizenship, Evaluation und Interpretation, in: Andriof, Jörg / McIntosh, Malcom: Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield 2001, S. 42-52, hier: S. 42 ff. und Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition, 1999, in: Business & Society, 38 (3), 1999, S. 268-295.

society. This definition does not imply that businessmen as members of society lack the rights to criticize the values [...] It is assumed, however, that as servants of society, they must not disregard socially accepted values or place their own values above those of society“.¹¹ Der US-amerikanische Ökonom Peter Drucker kommt in seinen Arbeiten ebenfalls zu dem Entschluss, dass Manager durch ihre Entscheidungen einen großen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben und somit nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine soziale Verantwortung inne haben.¹² Dem Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur kommt in dieser Zeit eine besondere Rolle zu, beim Versuch neben individueller Verantwortung und staatlichen Regulierungen eine sozialverträgliche Wirtschaft zu gewährleisten.

In den 1960er Jahren spiegelt sich in Praktikerkreisen die Diskussion in einem veröffentlichten „Aktionsruf über wirtschaftsethische Grundsätze“ wider. Ein im Jahr 1962 vom wirtschaftsethischen Beirat des US-Handelsministeriums entwickelter Unternehmenskodex appelliert an Unternehmer und Manager zu moralischem Verhalten und der Einhaltung von Gesetzen. Auf wissenschaftlicher Seite stand die Formalisierung und Konkretisierung des Begriffs im Vordergrund. So unterscheidet Joseph McGuire in seiner CSR-Definition zwischen wirtschaftlichen, gesetzlichen und darüberhinausgehenden sozialen Verpflichtungen. Ein Unternehmen „[...] has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations“.¹³ Die Debatte um Unternehmensverantwortung – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft – basiert in dieser Zeit auf einem ethisch-moralischen Ansatz.¹⁴

Die 1970er Jahre waren geprägt durch den Rückzug des Staates aus dem sozialen und kulturellen Bereich, den Ölpreisschock, die Weltwirtschaftskrise sowie einen in der Gesellschaft stattfindenden Bewusstseinswandel hinsichtlich Umwelt- und Verbraucherschutz. Diese Entwicklungen erhöhten die Erwartungshaltungen an und dadurch den Druck auf die Unternehmen hinsichtlich ihrer Verantwortungsübernahme.¹⁵ Die Forschung konzentrierte sich derweil auf die Konkretisierung der Definition.¹⁶ Beispielhaft seien hier die Modelle von S. Prakash Sethi und Archie B. Carroll zu nennen. Sethi differenziert den Begriff „Corporate Social Performance“ in drei Dimensionen: „social obligation“, „social

¹¹ Bowen, Howard R.: Social Responsibility of the Businessman, New York 1953, S. 6.

¹² Vgl. Drucker, Peter F.: The practice of management, New York 2006, S. 382 f.

¹³ McGuire, Joseph: Business and Society, New York 1963, S. 144.

¹⁴ Vgl. Davis, Keith: Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society, in: Business Horizons, 10 (4), 1967, S. 45-50.

¹⁵ Vgl. Bauhofer, Bernhard: Reputation Management: Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Zürich 2004, S. 12 ff.

¹⁶ Vgl. Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition, 1999, in: Business & Society, 38 (3), 1999, S. 268-295.

responsibility“ und „social responsiveness“. Während sich die erste Dimension lediglich auf die ökonomischen Marktkräfte und rechtlichen Vorgaben konzentriert, beschreibt die zweite Dimension bereits die Vereinbarkeit von Unternehmensleistung und gesellschaftlichen Erwartungshaltungen, welche über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Die dritte Dimension zielt bereits darauf ab, negative externe Effekte der Unternehmens-tätigkeit frühzeitig zu antizipieren und somit dieser entgegenwirken zu können. Sethi betont in seinem Ansatz auch die Bedeutung eines stabilen Managementsystems inklusive standardisierter Instrumente zur Analyse und Messung der Unternehmensverantwortung.¹⁷ Ebenfalls Carrolls Ausführungen verdeutlichen die Mehrdimensionalität von CSR: „[...] the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.“¹⁸ Sein Ansatz bemüht sich um eine Integration der ökonomischen Komponente in das CSR-Konzept. Denn neben rechtlichen Vorgaben und ethischen Normen leiste auch die ökonomische Komponente einen entscheidenden Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.¹⁹ Der Journalist John Harold Johnson betrachtete das Thema aus einem differenzierten Blickwinkel und rückte die Einbettung des Unternehmens in die Gesellschaft sowie die daraus resultierenden Interdependenzen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung: „A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation.“²⁰ Sehr deutlich sind hier die ersten Ansätze des in den 1980er Jahren aufgekommenen Stakeholder-Ansatzes erkennbar. Dabei steht nicht nur das Interesse der Shareholder (Anteilseigner) sondern aller Stakeholder (Anspruchsgruppen) im Mittelpunkt, die als Basis der sogenannten „Social License to Operate“²¹ gelten.²²

Der wirtschaftsethische Diskurs wurde immer wieder durch die Diskussion „Shareholder-versus Stakeholderorientierung“ befruchtet. Hinter dieser Diskussion steht jedoch die all-

¹⁷ Vgl. Seithi, Prakash, S.: Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, in: California Management Review, 17, 1975, S. 58-64.

¹⁸ Carroll, Archie. B.: A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, in: Academy of Management Review, 4 (4), 1979, S. 497-505, hier: S. 500.

¹⁹ Vgl. Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition, 1999, in: Business & Society, 38 (3), 1999, S. 268-295.

²⁰ Johnson, Harald L.: Business in contemporary society: Framework und issues, Belmont CA 1971, S. 51.

²¹ „License to Operate“ wird definiert als „Outside of the government or legally-granted right to operate a business. A company can only gain a Social License to Operate through the broad acceptance of its activities by society or the local community. Without this approval, a business may not be able to carry on its activities without incurring serious delays and costs.“ Wilburn, Ralph / Wilburn, Kathleen M.: Achieving social license to operate using stakeholder theory, in: Journal of international Business Ethics, 4 (2), 2011, S. 3-17. hier: S. 4.

²² Vgl. Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition, 1999, in: Business & Society, 38 (3), 1999, S. 268-295.

gemeine Frage, ob Unternehmen einer sozialen Verantwortung nachkommen sollen. Im Jahr 1970 veröffentlichte der wohl bekannteste Kritiker Milton Friedman in der New York Times einen Artikel mit einer provokanten Antwort auf diese Frage: „There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“.²³ Der US-amerikanische Ökonom und Nobelpreisträger verweist darauf, dass in einer demokratischen Gesellschaft in erster Linie der Staat die Verantwortung trägt, soziale und ökologische Probleme zu lösen. Unternehmen in einer freien Marktwirtschaft dagegen müssen sich darauf konzentrieren, die Gewinne der Shareholder und somit der allgemeinen Wohlfahrt zu maximieren. Die einzige Verantwortung, die ein Unternehmen somit zu tragen habe, sei „to conduct the business in accordance with desires, which generally be to make as much money as possible, while confirming to the basic rules of society, both those embodied in the law and those embodied in ethical costum“²⁴. Die Ansichten mündeten im sogenannten „Shareholder-Value-Kapitalismus“, gestärkt durch den in den 1980er Jahren durch Ronald Reagan und Margaret Thatcher fokussierten neo-liberalen Diskurs. Dies führte erstmal wieder zu einer Rückbesinnung der Unternehmen auf die ökonomische Leistungsfähigkeit.

Die Debatte hatte sich jedoch nicht gänzlich von der Agenda verabschiedet, sondern wurde durch eine Reihe von Katastrophen genährt.²⁵ In der Wissenschaft wurde als Gegenentwurf zu Friedmanns Shareholder-Ansatz das CSR-Konzept eng mit dem von Freeman entwickelten Stakeholder-Ansatzes diskutiert. Demgemäß steht das Unternehmen nicht nur mit seinen Shareholdern, sondern auch mit verschiedenen Stakeholdern in multiplen Beziehungen.²⁶ Im Vergleich zum CSR-Konzept personalisiert der Ansatz die gesellschaftliche Verantwortung und gibt durch die Nennung spezieller Stakeholder konkrete Handlungsrichtungen vor.

Neue Dynamik erhielt die Diskussion erneut in den 1990er Jahren, gestärkt durch die Globalisierungsdebatte²⁷ und dem Agieren multinationaler Unternehmen.²⁸ Dabei lassen

²³ Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: Charles S.: Management of Values, Boston 1985, S. 253-260, hier: S. 253.

²⁴ Ebenda.

²⁵ Zum Beispiel 1984 das Gasunglück in Bhopal, Indien; 1986 die Katastrophe im Kernkraftwerk von Tschernobyl oder 1989 die Ölpest aufgrund des Untergangs des Tankers Exxon Valdez.

²⁶ Vgl. Freeman, Edward R. / Velamuri, Ramakrishna S. / Moriarty, Brian: Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Bridge Paper, 2006; Freeman, Edward R.: The Stakeholder Approach Revisited. In: zfwu 5 (3), 2004, S. 228-241.

²⁷ Vgl. Müller, Klaus: Globalisierung, Frankfurt am Main 2002, S. 115 ff.

²⁸ Vgl. Waßmann, Jan: Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings - Historische Entwicklung und Begriffsklärung, Wiesbaden 2014, S. 11 ff.

sich in der Wissenschaft zwei Strömungen unterscheiden: Einerseits wird CSR als Fundament für neue Theorieansätze wie Corporate Citizenship, Wirtschaftsethik oder Stakeholdermanagement ²⁹ genutzt. Andererseits bilden globale Fragestellungen den Rahmen der CSR-Debatte. Die Globalisierung ist in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Unternehmensverantwortung angekommen und umgekehrt. Als Konsequenz der sich verändernden gesellschaftlichen Anforderungen rücken unternehmensethische Fragestellungen zunehmend ins Zentrum betriebswirtschaftlicher Disziplinen wie Strategie, Supply Chain oder Finanzierung.

Während die Debatte in den USA bereits in den 50er Jahren ihren Ursprung fand, steckte die Diskussion um die Unternehmensverantwortung in Europa noch in den Kinderschuhen. Wie jedoch die Wissenschaftler Matten und Moon feststellten, lag dies an den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen und dem europäischen Institutionengefüge Wirtschaft, Gesellschaft und Staat, in dem die gesellschaftlichen Angelegenheiten formal eingebettet waren. So wurden in Europa viele Themen, die in den USA als CSR-relevant betrachtet wurden, gesetzlich geregelt und erhielten somit keine besondere Beachtung mehr.³⁰ Dennoch wurde der Diskurs um die Verantwortung der Unternehmen durchaus geführt. Europäische Initiativen konzentrierten sich derweil zuerst auf die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik auf globaler Ebene und anschließend auf Umweltschutzthemen.³¹

Die ökologische Dimension wird dabei in Europa unter dem Begriff der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung diskutiert. Seinen Ursprung hat der Nachhaltigkeitsgedanke bereits in der deutschen Forstwirtschaft im 18. Jahrhundert durch Hans Carl von Carlowitz. In seinem Werk „Sykvicultura Oeconomica“ verweist er auf den Raubbau von ökologischen Ressourcen und deren Folgen. Von Carlowitz forderte eine Art der Forstwirtschaft, deren Holzaabbau nicht höher ist, als durch Wiederaufforstung nachwachsen kann.³²

Erste Ansätze dieses Grundgedankens fanden fast 100 Jahre später mit den Werken von John Stuart Mill und Robert Malthus Einzug in die Betriebswirtschaftslehre. In ihren Wer-

²⁹ Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Theorieansätze nicht weiter ausgeführt. Weitere Ausführungen sind beispielsweise zu finden in: Westebbe, Achim / Logan, David: Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995; Freeman, Edward R. / Harrison, Jeffrey S. / Wicks, Andrew C. / Parmar, Bidhan L. / Colle, de Simone: Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge 2010; Oermann, Nils O.: Wirtschaftsethik: Vom freien Markt bis zur Share Economy, o.O., 2015.

³⁰ Vgl. Matten, Dirk / Moon, Jeremy: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, In: Habisch, André: Corporate Social Responsibility across Europe, Berlin 2005, S. 335-357.

³¹ Vgl. Aaronson, Susan A. / Reeves, James: The European response to public demands for global corporate responsibility, Washington D.C. 2002.

³² Vgl. Spindler, Edmund A.: Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes, abgerufen unter: <https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPYvC.pdf>, am 3.11.2015, S. 2 ff.

ken beziehen sie sich auf die Zusammenhänge zwischen Bevölkerungswachstum und der damit einhergehenden Ressourcenknappheit. Dennoch wurden im Zeitalter des Homo oeconomicus Umwelt- und Wirtschaftsfragen stets getrennt betrachtet.³³ Erst zu Beginn der 1970er Jahre wurde durch einen Bericht des „Club of Rome“ die Endlichkeit globaler Ressourcen sowie ihrer nachholenden Entwicklung als negative Folge des technischen Fortschritts für Mensch und Umwelt in das öffentliche Bewusstsein gerückt.

Seine eigentliche Bedeutung gewann der Begriff 1987 durch den Brundlandt-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Hier erfolgte erstmals eine umfassende Definition von Nachhaltiger Entwicklung als „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“³⁴ und gilt daher als ein Meilenstein in der Entwicklungsgeschichte von Nachhaltigkeit. Im Rahmen der UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro wurde das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auf politischer Ebene als gesamtgesellschaftliches Leitbild etabliert. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Öffnung des Begriffs auf weitere Bereiche, denn um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, müssen soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt werden. Dieses Konzept wird in der Wissenschaft oft auch als „3-Säulen-Model“ oder „Triple-Bottom-Line“ bezeichnet. John Elkington übertrug diesen Ansatz auf die unternehmerische Ebene und spricht von einer „Win-Win-Win“-Situation, indem er neben der ökonomischen Dimension auch ökologische und soziale Aspekte in die Unternehmensführung integriert und, wenn gleichberechtigt berücksichtigt, zu einer nachhaltigen Entwicklung führt.³⁵

Auch wenn beide Ansätze unterschiedliche historische Wurzeln haben, sind sie in diesem Zeitraum zusammengewachsen und werden auf Unternehmensebene heute oft als Synonym verstanden.

Erst im Rahmen des Lissaboner Gipfel im Jahr 2000 gewann das Thema Unternehmensverantwortung auf europäischer Ebene an Bedeutung. Mit dem Ziel, die EU bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt zu gestalten, galt CSR als eines der wichtigsten Bausteine. Daraus resultierend erschien 2001 das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ und gab die Erwartungshaltung hinsichtlich der Unternehmensverantwortung von Seiten der EU vor. Soziale Verantwortung handelt sich dabei nicht um gesetzliche Vorgaben, sondern basiert auf Freiwilligkeit. Im Jahr 2002 wurde mit dem Ziel, einen institutionellen Rahmen für den Dia-

³³ Vgl. Leifeld, Christopher: Nachhaltiges Wirtschaften und Reputation von Unternehmen: Wirkungszusammenhänge in Theorie und Praxis, Hamburg 2012, S. 5 ff.

³⁴ Hauf, Volker: Unsere gemeinsame Zukunft – der Brundtland Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987, S. 46.

³⁵ Vgl. Elkington, John: Enter the Triple Bottom Line, o.O. 2004, S. 1 ff.; Spindler, Edmund A.: Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes, abgerufen unter: <https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPyvC.pdf>, am 3.11.2015, S. 7 ff.

log zwischen europäischen Akteuren (Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) zu bieten, ein Multistakeholderforum initiiert. In unregelmäßigen Abständen tagt dieses Forum und diskutiert neue Entwicklungen bzw. erarbeitet neue Empfehlungen. Das letzte Multistakeholderforum fand im Februar 2015 in Brüssel statt.

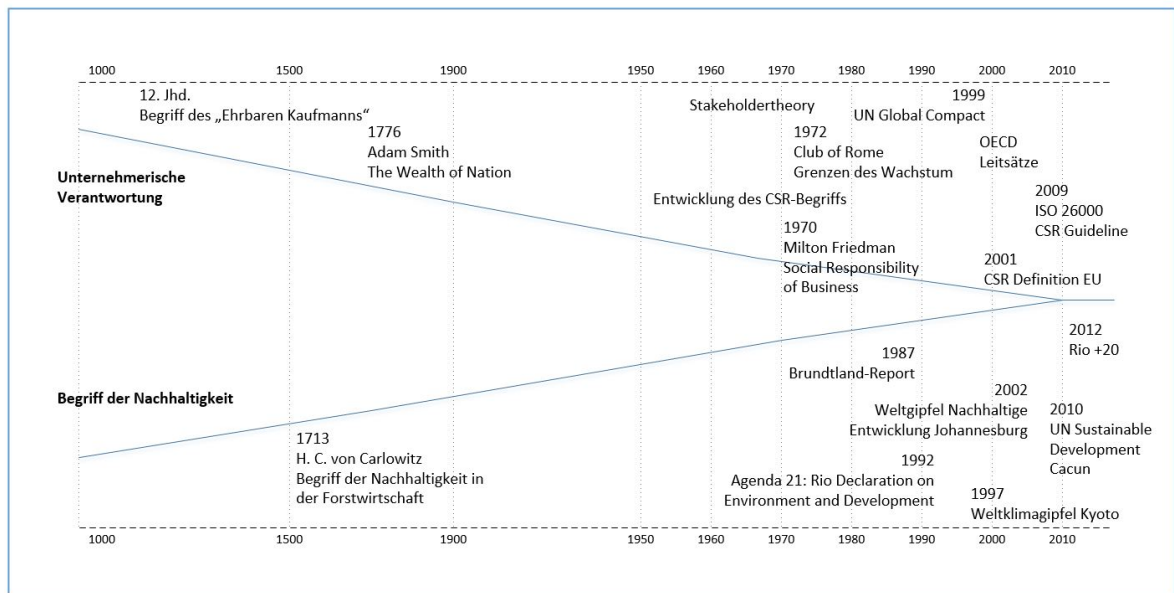


Abbildung 2: Historische Entwicklung der Ansätze³⁶

Erst 2011 veröffentlichte die EU-Kommission eine neue CSR-Strategie unter dem Titel „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. Ziel der Strategie ist es zum einen das durch die Finanzkrise verlorene Vertrauen in die Wirtschaft wieder zu stärken und zum anderen die Vormachtstellung in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit weiter auszubauen.³⁷ Im Rahmen des Multistakeholderforums 2015 kam der Aufruf, die CSR-Strategie zu überarbeiten und den derzeitigen Gegebenheiten anzupassen.³⁸

Die Ausgestaltung der Nachhaltigkeitspolitik variiert in den einzelnen Ländern. In Deutschland kam das Thema 2005 auf die nationale Agenda. In diesem Jahr verabschiedete die Bundesregierung den „Wegweiser Nachhaltigkeit 2005“, der die Umsetzung der Europäischen Nachhaltigkeitsstrategie auf nationaler Ebene dokumentierte. Ein thematischer

³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster / Berlin 2004, S. 12.

³⁷ Vgl. Geicke, Andrea: Corporate Social Responsibility: Verankerung – treibende Kräfte – Adressaten, Saarbrücken 2006, S. 11 ff.

³⁸ Vgl. CSR Europe: CSR Europe calls for the new EU CSR strategy 2015-2019 to support a move from CSR compliance to innovation, 2015, abgerufen unter: <http://www.csreurope.org/csr-europe-calls-new-eu-csr-strategy-2015-2019-support-move-csr-compliance-innovation>, am 30.9.2015.

Schwerpunkt dieser Strategie war der Aspekt CSR, welcher die Übertragung der Ziele zu einer gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene definierte.³⁹ 2008 beschloss die Bundesregierung die Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie, die 2010 als „Aktionsplan CSR in Deutschland“ in Berichtsform vorgelegt wurde. Ziel dieses Aktionsplans ist nicht nur die Umsetzung der EU-Strategie, sondern vor allem auch, den deutschen Unternehmen eine internationale Vorbildposition zuteil werden zu lassen.

2.1.2 Definitorische Annäherung und begriffliche Abgrenzung

Die Frage nach einer definitorischen Abgrenzung ist sowohl vor dem Hintergrund der geschichtlichen Entwicklung als auch mit ihrer Schwerpunktsetzung zu betrachten. Eine Vielzahl an Strömungen und Akteuren beeinflussten, prägten und gestalteten den Diskurs, weshalb unter dem Schlagwort Unternehmensverantwortung unterschiedliche Vorstellungen assoziiert werden. Unternehmensverantwortung wird oft auch als Synonym für Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit oder Corporate Citizenship verwendet. Eine allgemein gültige Definition existiert jedoch nicht. Sowohl unter Praktikern als auch in der Wissenschaft existieren auch heute noch divergente Meinungen hinsichtlich Begrifflichkeiten, Inhalten und Anwendungsbereichen. „The term is a brilliant one: it means something, but not always the same thing, to everybody.“⁴⁰ beschreibt Dow Votaw die Situation.⁴¹

Die folgenden Ausführungen zeigen nur exemplarisch eine Auswahl diverser Definitionen des Begriffs:

Corporate sustainability can accordingly defined as meeting the needs of a firms's direct and indirect stakeholders (...) without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well. Towards this goal, firms have to maintain and grow their economic, social and environmental capital base while actively contributing to sustainability in the political domain.“ Thomas Dyllick and Kai Hockerts, 2002⁴²

³⁹ Um Missverständnisse aufgrund der synonymen Behandlung von Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung oder CSR zu vermeiden, wird noch einmal auf die Unterscheidung zwischen EU-Nachhaltigkeitsstrategie (Beitrag Jedermanns zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung) und EU-CSR-Strategie (Beitrag der Unternehmen) hingewiesen.

⁴⁰ Votaw, Dow: Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility, California Management Review, 15 (2), 1972, S. 25-31, hier: S. 25.

⁴¹ Ausführliche Darstellungen hinsichtlich der definitorischen Vielfalt und Konzepte sind u.a. zu finden in: Fifka, Matthias S.: Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept, in: Journal of Service Science and Management, 2 (4), S. 312-321; Dahlsrud, Alexander: How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, 2008, S. 1-13; Bassen, Alexander / Jastram, Sarah / Meyer, Katrin: Corporate Social Responsibility, Eine Begriffserläuterung, in: zfwu, 6 (2), 2005, S. 231-236; Garriga, Elisabeth / Melé, Domenec: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: Journal of Business Ethics, 53, 2005, S. 51-71.

⁴² Dyllick, Thomas / Hockerts, Kai: Beyond the business case for corporate sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 11 (2), 2002, S. 130-141, hier: S. 32.

„CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards.“ Joseph Wieland, 2003⁴³

„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt; die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt; einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt; und in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.“ ISO 26000, 2011⁴⁴

Die im europäischen Raum verbreitetste und anerkannteste Definition ist die aus dem Grünbuch der Europäischen Kommission 2002 und gilt als Grundlage für den europäischen CSR-Prozess.⁴⁵

„It [CSR] is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. [...] Being social responsible means not only fulfilling legal expectations, but also going beyond compliance and investing 'more' into human capital, the environment and the relations with stakeholders.“ EU, 2001⁴⁶

2011 erfolgte eine begriffliche Weiterentwicklung. In der Mitteilung der Europäischen Kommission wird CSR wie folgt beschrieben und stellt das Grundverständnis von CSR für diese Arbeit dar.⁴⁷

„Die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft [...] Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden, Auf diese Weise – soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer / Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden; – sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden.“ Europäische Kommission, 2011⁴⁸

Allen Definitionen gemein ist, dass Unternehmensverantwortung über die Gesetzesanforderungen hinausgeht, deren Engagement auf freiwilliger Basis praktiziert wird und einen Stakeholderbezug aufweist.

⁴³ Wieland, Joseph: Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael / Wieland, Josef: Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München 2003, S. 13-19, hier: S. 17.

⁴⁴ DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, S. 4.

⁴⁵ Vgl. Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin / Heidelberg 2012, S. 20 ff.

⁴⁶ Commission of the European Communities: Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, 2001, S. 8.

⁴⁷ Vgl. Europäische Kommission: Europäische Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), 2011.

⁴⁸ Ebenda, S. 7.

Ein weiterer Begriff, der eine große Nähe zum Begriff aufweist, ist "Corporate Citizenship". Der Ursprung des Wortes liegt in den USA, wo er Mitte der 1980er Jahre das erste Mal verwendet wurde. Dabei geht es um bürgerliches Engagement von Unternehmen in der modernen Gesellschaft und auch hier trifft man auf das Phänomen der nicht vorhandenen Begriffspräzession. Während die einen Vertreter es als übergreifendes Modell sehen, dem CSR untergeordnet ist, verstehen die anderen es als Teilaspekt des CSR-Ansatzes. Weitere wiederum verwenden es als Synonym.⁴⁹ Für die weiteren Ausführungen soll die folgende Definition herangezogen werden.

*„[Corporate Citizenship sind] Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitisch Mitverantwortung übernehmen. [...] In diese Prozesse bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – als Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen, etc. – ein.“ André Habisch, 2003*⁵⁰

Eng verknüpft mit Corporate Social Responsibility sind auch die Begriffe "Corporate Governance" und "Compliance".

*"Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance." OECD, 1999*⁵¹

*"Compliance bezeichnet alle formalen und informalen Governance-Strukturen einer Organisation, mit denen sein Management effizient und effektiv die Aufdeckung, vor allem aber die Prävention doloser Handlungen durch Mitglieder und Beauftragte dieser Organisation realisieren kann. Compliance ist Bestandteil des strategischen und operativen Managements und zielt auf die nachhaltige, legale, ökonomische und gesellschaftliche Sicherung der Existenz und Zielerreichung einer Organisation." Josef Wieland, 2010*⁵²

Das Ziel der Corporate Governance ist somit die Sicherstellung einer verantwortlichen Unternehmensführung in der Gesamtheit aller Strukturen, Maßnahmen und Mechanismen. Es umfasst dabei eine Vielzahl von Aspekten, von Vergütungssystemen des Vorstands über Aufsichtsratsaufgaben bis hin zur Ausgestaltung eigener Kodizes.⁵³ Compli-

⁴⁹ Is Vertreter von CC des übergeordneten Konzeptes vgl. Moon, Jeremy / Crane, Andrew / Matten, Dirk: Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, in: Business Ethics Quarterly, 15 (3), 2005, S. 429-453; Logan, David / Roy, Delwin / Regelbrugge, Laurie: Global Corporate Citizenship: Rationale and Strategies, New York 1997. Verfechter von CC als untergeordneter Begriff vgl. Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne: Sozialwissenschaftliche Dimension von Corporate Citizenship in Deutschland, 2003, S. 45 ff.

⁵⁰ Habisch, André: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin 2003, S. 58.

⁵¹ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): OECD Principles of Corporate Governance, abgerufen unter: www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1458420607&id=id&accname=guest&checksum=14CD58FE7112F2B3C79A7D3EE256BBA1 am 21.10.2015, S. 11.

⁵² Wieland, Josef / Steinmeyer, Roland / Grüninger, Stephan: Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen, Berlin 2010, S. 9.

⁵³ Vgl. Kraus, Peter: Die Auswirkung von Corporate Governance und Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg, Lohmar 2011, S. 33 ff.; Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung: Wertorientierte Unternehmensführung und Corporate Governance, 2006, S. 8 ff.

ance wiederum bezeichnet die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien sowie freiwilliger Selbstverpflichtungen im Unternehmen. Compliance Management stellt so ein wesentliches Instrument zur Herstellung und Erhaltung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung dar.⁵⁴

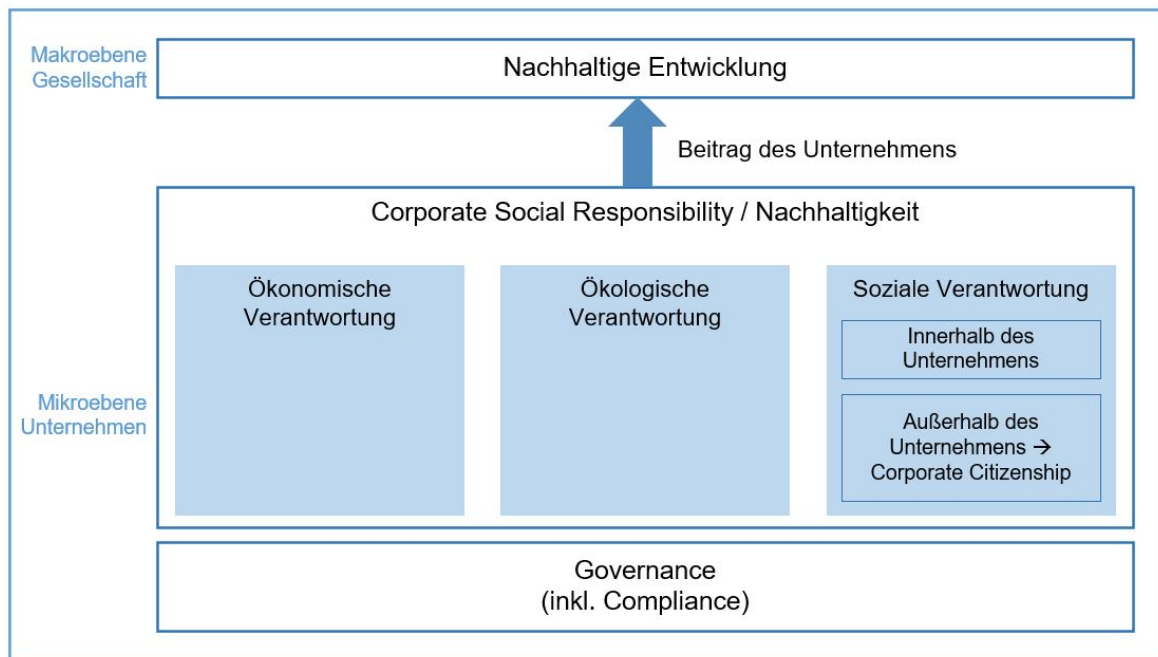


Abbildung 3: Beziehung zwischen den Begrifflichkeiten⁵⁵

Zur Entwicklung einer Begriffssystematik als grundlegendes Verständnis für diese Arbeit werden die vorherigen Ausführungen herangezogen. Wie in Kapitel 2.1.1 erläutert, zielt das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung darauf ab, sowohl wirtschaftlichen Wohlstand zu ermöglichen und für sozialen Ausgleich zu sorgen als auch die natürliche Lebensgrundlage für zukünftige Generationen zu erhalten. Gerichtet an die Gesellschaft als Ganzes gibt es eine politische Zielsetzung vor. Unternehmen als Teil der Gesellschaft sind dadurch aufgefordert, einen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit zu leisten. Vor diesem Hintergrund stellt der CSR-Ansatz ein dynamisches Konzept dar, welches den gesellschaftlichen Diskurs um Unternehmensverantwortung reflektiert. Nachhaltigkeit ist somit die Balance zwischen ökonomischem, ökologischem und sozial verantwortlichem Wirtschaften. Dabei bilden die Konzepte Compliance und Corporate Governance die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung und agieren in einem komplementären Zusammenspiel miteinander. Corporate Citizenship dagegen ist ein Teilelement von CSR.

⁵⁴ Vgl. Brennan, Daniel / Brophy, Richard / Brumm, James E.: Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century, Hague 2005, S. 43 ff.; Wentges, Paul: Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, Wiesbaden 2002, S. 70 ff.

⁵⁵ Eigene Darstellung.

2.1.3 Nachhaltigkeit aus der Unternehmensperspektive

Die Frage nach der Unternehmensverantwortung gewann im Rahmen der Globalisierung erneut an Konjunktur. Aufgrund des beginnenden Globalisierungsprozesses und der meist defizitären Staats Haushalte schwand Anfang der 1990er Jahre nicht nur die Bedeutung der Nationalstaaten, sondern auch deren Gestaltungsmacht und -spielraum. Durch die Marktöffnung konnten Unternehmen gesetzliche Standards international umgehen oder die Gefälle zwischen ihnen zu ihrem Vorteil nutzen. Gerade die Inkongruenz wirtschaftlicher und politischer Räume und die daraus resultierende Entzugsmacht nutzen die Unternehmen, um ihren Handlungsspielraum zu erweitern und zu globalen machtvollen Akteuren heranzuwachsen.⁵⁶ „Today, corporations have become very powerful economic and social agents. The world's biggest corporations have revenues that equal or even exceed the gross domestic product of some developed states. The power [...] is not just based on the enormous amount of resources they control. Their power is further enhanced by their mobility.“⁵⁷

Zeitgleich fand in der Gesellschaft ein Wertewandel statt, die ersten Folgewirkungen der Globalisierung wurden deutlich und Negativschlagzeilen über Bilanzfälschungen, Korruptionsskandale oder Umweltsünden prägten die Medien. In der Zivilgesellschaft entstanden neue Akteure, wie beispielsweise Nicht-Regierungsorganisationen (NGO), die sich in der Öffentlichkeit kritisch mit den Aktivitäten der Unternehmen und den daraus resultierenden externen Effekten auf die Gesellschaft auseinandersetzten. Die Frage nach der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft rückte in das Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit.⁵⁸

Mit dem Heranwachsen der Unternehmen zu machtvollen globalen Marktakteuren hat teilweise auch ihr öffentliches Image gelitten und ihre Daseinsberechtigung befand sich in einer Legitimationskrise. Vor diesem Hintergrund gewannen die Anforderungen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung enorm an Bedeutung.

Unternehmensverantwortung ist ein Konzept, dessen inhaltliche Ausgestaltung kontrovers diskutiert wird. Dabei basiert die Debatte um die Konkretisierung auf divergierende Stakeholderansichten. Unterschiedlichste Akteure können somit für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit relevant sein. Der folgende Überblick soll einen Einblick in die Landschaft der Akteure bieten, um die Divergenz unterschiedlicher Anforderungen, mit denen Unter-

⁵⁶ Vgl. Curbach, Janina: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden 2008, S. 12 ff.; Stieglitz, Joseph: Die Schatten der Globalisierung, Berlin 2002, S. 17 ff.

⁵⁷ Crane, Andrew / Matten, Dirk / McWilliams, Abigail / Moon, Jeremy / Siegel Donald S.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford 2009, S. 418.

⁵⁸ Scherer, Andreas G. / Palazzo, Guido: Globalization and Corporate Social Responsibility, in: Crane, Andrew / McWilliams, Abigail / Matten, Dirk / Moon, Jeremy / Siegel, Donald, S.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford 2008, S. 413-431, hier: S. 413.

nehmen konfrontiert werden, aufzuzeigen. Er erfüllt jedoch weder den Anspruch der Vollkommenheit, noch stellt er eine allgemeingültige Wertung einzelner Akteursgruppen dar.

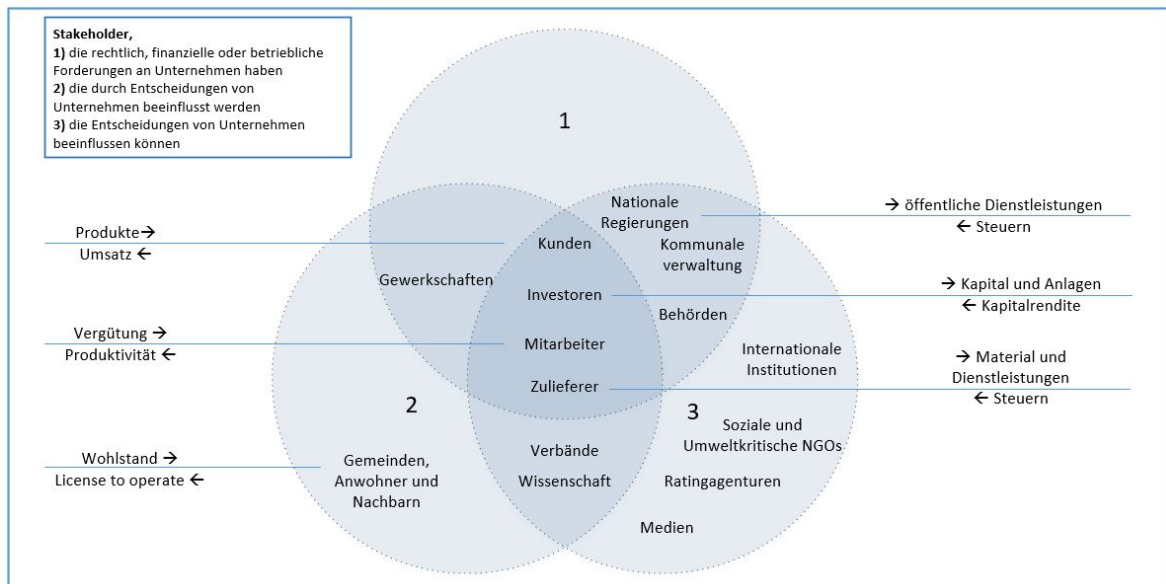


Abbildung 4: Mögliche Stakeholder von Unternehmen und ihre treibenden Kräfte⁵⁹

Wie im Kapitel 2.1.2 definiert, ist Nachhaltigkeit die ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung eines Unternehmens. Entsprechend dieser drei Dimensionen berührt Nachhaltigkeit eine große Spannbreite an Themen. Für Unternehmen gilt es, daraus ihre wesentlichen Handlungsfelder, bezogen auf deren Bedeutung für Unternehmen und Stakeholder, auszuwählen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit gibt die folgende Abbildung einen Überblick:



Abbildung 5: Überblick über Handlungsfelder und Aspekte⁶⁰

⁵⁹ Eigene Darstellung. Vgl. Haigh, Matthew / Jones, Marc T.: The drivers of corporate social responsibility: a critical review, in: Business review, 5 (2), 2006, S. 245-251.

Dabei beginnt die Umsetzung in den jeweiligen Handlungsfeldern, dort wo die Gesetze aufhören, denn „[...] Being social responsible means not only fulfilling legal expectations but also going beyond compliance“.⁶¹ Da sich jedoch die Gesetzeslage von Land zu Land unterscheidet, gestaltet sich sowohl die Schwerpunktsetzung der Unternehmen als auch die Ausgestaltung der einzelnen Handlungsfelder unterschiedlich.

Mittels unterschiedlichster Konzepte versuchen die Unternehmen die Ausgestaltung der einzelnen Handlungsfelder voranzutreiben und damit der Vielfalt an Erwartungshaltungen gerecht zu werden. Dabei haben sich in den letzten Jahren eine Flut an praxisnaher Managementliteratur und Anleitungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen etabliert. Strategische Empfehlungen, Anleitungen und Instrumente finden sich in unzähligen Publikationen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene wieder, zum Beispiel „Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen“⁶², „Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen: Nachhaltigkeitsmanagement“⁶³, „Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business“⁶⁴ oder der von CSR Europe angebotene „Self-Assessment Questionnaire on CSR/ Sustainability“⁶⁵ sowie die „Sustainability Balanced Scorecard“⁶⁶. Hinzukommen diverse Standards und Guidelines wie beispielsweise die Verhaltensrichtlinien der ILO, die OECD-Guidelines für multinationale Unternehmen oder der UN Global Compact. Einen umfassenden Überblick bieten sowohl Jan Jonker in „Management Models for Corporate Social Responsibility“⁶⁷ als auch die im Auftrag des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit von Stefan Schaltegger veröffentlichte Publikation „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unter-

⁶⁰ Die Zuordnung der Aspekte erfolgte in Anlehnung an die Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Global Reporting Initiative GRI G4, 2015.

⁶¹ Commission of the European Communities: Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, 2001, S. 8.

⁶² Vgl. Dresewski, Felix: Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Berlin 2004.

⁶³ Vgl. Braun, Sabine / Doerner, Ulf / Horst, Dieter W. / Loew, Thomas / PricewaterhouseCoopers (Hrsg): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen – Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement, Frankfurt am Main 2010.

⁶⁴ Vgl. Hohnen, Paul: Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business, Winnipeg 2007.

⁶⁵ Vgl. CSR Europe, Self-Assessment Questionnaire on CSR/ Sustainability.

⁶⁶ Vgl. Hahn, Tobias / Wagner, Marcus: Sustainability Balanced Scorecard: Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg 2001.

⁶⁷ Vgl. Jonker, Jan / Witte, de Marco: Management Models for Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg, 2006.

nehmensentwicklung⁶⁸. Vor allem letztere Ausführungen zeigen die Vielfalt an Instrumenten.

In der Debatte um Unternehmensverantwortung spielt die Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen seit jeher eine große Rolle. Eine Vielzahl an Studien widmet sich diesem Untersuchungsgegenstand und kommt zu dem allgemeinen Ergebnis, dass Nachhaltigkeit für Unternehmen durchaus von Vorteil sein kann.⁶⁹ So kann die proaktive Berücksichtigung diverser Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmensalltag zur Risikominimierung beitragen, zeitgleich aber auch Chancen eröffnen, sei es durch Wettbewerbsvorteile wie z.B. die Abgrenzung zur Konkurrenz oder die Senkung von Markteintrittsbarrieren.⁷⁰ Verantwortungsvolles Handeln, Transparenz und eine offene Dialogkultur stärken das Vertrauen aller Stakeholder und führen zu einer positiven Beeinflussung der Unternehmensreputation. Ein positiv besetztes Unternehmen erhöht zudem die Attraktivität am Arbeitsmarkt. Zeitgleich stärkt es intern die Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit, senkt dadurch die Fluktuation und erhöht die Produktivität. Die heutigen Märkte sind geprägt durch eine Vielzahl von Produkten, die sich in ihrem funktionalen Nutzen kaum unterscheiden. Nachhaltigkeitsaspekte in der Produktdifferenzierung beeinflussen zunehmend Kaufentscheidungen und somit den Absatz der Produkte. Im Rahmen von Energie- und Ressourceneffizienzmaßnahmen können Kostensenkungspotenziale erschlossen werden. All die genannten Vorteile können wiederum positive Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung mit sich ziehen, denn eine nachhaltige Unternehmensstrategie steht für weniger Risiko.

Die Herausforderung des Erfolgs und damit die Generierung genannter Vorteile liegen in der Umsetzung von Nachhaltigkeit, d.h. in der Integration der Nachhaltigkeitsaspekte in das Kerngeschäft, in unternehmerische Entscheidungsprozesse und in Managementsysteme.

⁶⁸ Vgl. Schaltegger, Stefan / Herzig, Christian / Kleiber, Oliver / Müller, Jan: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltige Unternehmensentwicklung, Lüneburg 2002.

⁶⁹ Vgl. Loew, Thomas / Clausen, Jens: Wettbewerbsvorteile durch CSR: Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen, Berlin / Hannover 2010.

⁷⁰ Vgl. Loew, Thomas / Clausen, Jens / Rohde, Friederike: CSR und Risikomanagement: Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility, Berlin / Hannover 200, abgerufen unter: http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-Rohde_CSR_und_Risikomanagement_2011.pdf, am 3.9.2015.

2.2 Management

2.2.1 Geschichtliche Entwicklung und definitorische Annäherung

Die Geburtsstunde der Managementlehre ist in der Zeit der Industrialisierung zu verorten, parallel zur Entwicklung neuer Organisationsstrukturen vom Handwerk hin zu modernen Großunternehmen. Ausgangspunkt war die steigende Betriebsgröße und die damit einhergehenden veränderten Managementaufgaben. Die steigende Komplexität an Funktionsbereichen und Führungsaufgaben zwangen Unternehmensinhaber dazu, Aufgaben zu verteilen. Die daraus resultierende Trennung von Eigentum und Unternehmensführung war kennzeichnend für das Aufkommen der heutigen Manager.⁷¹

Diese Entwicklungen fanden sowohl in Deutschland und Frankreich als auch in den USA statt. Überraschenderweise entstanden in den einzelnen Ländern sehr unterschiedliche Ansätze von Managementlehren und Konzepten.

Als einer der bedeutendsten Vertreter im 20. Jahrhundert ist der Ingenieur Frederick W. Taylor aus den USA zu nennen. Sein Fokus galt der Produktivitätssteigerung durch Arbeitsteilung und Optimierung von Arbeitsabläufen. Des Weiteren zielte er darauf ab, die Betriebsführung zu verwissenschaftlichen und mit den daraus resultierenden, wissenschaftlich fundierten Methoden akzeptierte Standards zu etablieren, die die Arbeitsprozesse transparent und regulierbar werden ließen. Taylors „Principles of Scientific Management“ verdeutlichen einen Managementgedanken, der charakterisiert war durch einen rationalen Einsatz von Mensch und Maschine im Produktionsprozess, einer klaren Trennung von ausführender und planender Tätigkeit sowie einer systematischen Beobachtung, Optimierung und Standardisierung. Obgleich mit diesem Ansatz in der Wirtschaft eine Effizienz- und Produktivitätssteigerung einherging, gilt er als Inbegriff inhumaner Arbeitsgestaltung, charakterisiert durch Monotonie, Fremdbestimmtheit und minimaler Arbeitsinhalte.⁷²

Die Fortführung des tayloristischen Gedankens wird oft dem Fordismus zugeschrieben. Henry Ford führte in den 1920er Jahren die Fließbandfertigung ein, in deren Grundgedanken sich Aspekte von Taylor widerspiegeln. Dennoch konzentrierte sich Ford auf die Rationalisierung von Fertigungsprozessen bei der Massenproduktion, zielte also auf die Re-

⁷¹ Vgl. Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999, S. 3 ff.

⁷² In Deutschland wurde der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) zum wichtigsten Promoter des Taylorismus. Etwas später wurde der Reichtsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA) gegründet, die sich mit Arbeits- und Zeitstudien beschäftigte. Noch heute veranstaltet die REFA Kurse zur Ausbildung von Ingenieuren und veröffentlicht Leitfäden zur Rationalisierung. Vgl. Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 1999, S. 23 ff.; Funder, Maria: Soziologie der Wirtschaft: Eine Einführung, Oldenbourg 2011, S. 125 ff. sowie Kieser, Alfred / Ebers, Mark: Organisationstheorien, Stuttgart 2006, S. 104 ff.

organisation der Produktion ab. Taylor dagegen ging es primär um die Optimierung der Arbeitsorganisation.⁷³

Als weiterer Begründer der Managementlehre ist der Franzose Henri Fayol zu sehen. Im Gegensatz zu dem technisch orientierten Ansatz von Taylor betont Fayol in seiner Publikation „Administration Industrielle et Générale“ aus dem Jahr 1916, dass auch der Unternehmensführung eine entscheidende Bedeutung hinsichtlich des Unternehmenserfolges beigemessen werden muss. Fayol war der Auffassung, dass die Unternehmensführung aus einer Sequenz von Planungs-, Organisations-, Mitarbeiterführungs- und Kontrolltätigkeit besteht und als Prozess zu begreifen ist. Im Gegensatz zu Taylor beschäftigt sich Fayol nicht mit der Gestaltung konkreter Arbeitsabläufe, sondern mit dem Managementprozess, also der Gestaltung der Gesamtorganisation. Kritiker kritisierten den kaum vorhandenen empirischen Bestand seines Ansatzes.⁷⁴

Mit seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ zählt ebenfalls der deutsche Soziologe Max Weber zu den traditionellen Vertretern der Managementlehre. Während Weber sich zwar in erster Linie auf die Analyse von Herrschaftsformen konzentrierte, schuf er mit seinem Bürokratieansatz einen wesentlichen Beitrag zur Managementlehre. Weber entwickelte ein Modell zur Gestaltung von Organisationen auf Basis legaler Herrschaft, dabei beschreibt es die formal rationalste und effizienteste Form der Herrschaftsausübung. Er stützt sich dabei auf eine bürokratische Organisation, die durch einen kontinuierlichen Betrieb, Regelgebundenheit der Amtsführung, abgrenzbare Kompetenzbereiche und Amtshierarchie charakterisiert ist. Zudem ist sie gekennzeichnet durch eine Trennung von Amt und Person, verbindliche Regeln, schriftliche Dokumentation zur Nachprüfung und Objektivität. Weber hat den Prozess der Rationalisierung beschrieben, den Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation vorangetrieben hat.⁷⁵

Als Gegenbewegung zu den eher technisch-organisatorischen Ansätzen etablierte sich Anfang der 1940er Jahren die Human-Relations-Bewegung. Ursprung waren die von Elton Mayo durchgeführten Hawthorne-Experimente, deren eigentliches Ziel die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen physiologischen Arbeitsbedingungen und Produktionsleistungen war. Die Untersuchung verdeutlichte jedoch den Einfluss sozialer und psychischer Faktoren auf die Arbeitsgestaltung. Im Mittelpunkt dieser Bewegung steht somit der Mensch, zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Bedürfnisse. Die generellen organisatorischen Regelungen und Organisationsstrukturen traten in den Hintergrund. Grundsätzlich gesehen handelt es sich bei dieser Bewegung um die Modifizierung des Taylorismus auf eine Mikroebene. Erst die in den 1950er/1960er daraus entstande-

⁷³ Vgl. Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 1999, S. 23 ff.

⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 27 ff.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 29 ff. sowie Kieser, Alfred / Ebers, Mark: Organisationstheorien, Stuttgart 2006, S. 63 ff.

nen motivationstheoretischen Ansätze beziehungsweise die heute vorherrschenden Human-Ressource-Konzepte konzentrierten sich auf die „Humanisierung des Arbeitslebens“, wie beispielsweise die Managementmodelle von Abraham Maslow oder Douglas McGregor.⁷⁶

Die weitere Entwicklung der Managementlehre ist gekennzeichnet durch eine hohe disziplinäre Spezialisierung. Die Fülle der Ansätze lässt sich dabei in zwei grobe Richtungen unterteilen: 1. verhaltenswissenschaftlich orientierte Managementforschung zu Fragen der Führung und Organisation sowie 2. formalwissenschaftliche Ansätze, welche sich intensiv mit der Ordnung und Systematisierung von Entscheidungsprozessen beschäftigen und dabei die Ergebnisse der Wirtschaftsinformatik, der Operations-Research-Verfahren und Kybernetik nutzen.⁷⁷

In den 1950er Jahren wurde die Managementforschung stark aus der Perspektive der Systemtheorie betrachtet, deren Ansätze sowohl in den Natur- als auch Sozialwissenschaften zu finden sind.⁷⁸ Im Mittelpunkt stand die Organisation als System, eingebettet in hochkomplexe, dynamische Umwelten und deren daraus resultierenden Auswirkungen auf Organisation und Führung.

Angesichts dieser Vielzahl von Ansätzen, basierend auf unterschiedlichen Disziplinen und geschichtlichen Entwicklungen, wurde bereits in den 1960er Jahren von einem „management theory jungle“⁷⁹ gesprochen und dies hat sich bis in die heutige Zeit nicht geändert.

⁷⁶ Vgl. Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999, S. 33 ff. sowie Kieser, Alfred / Ebers, Mark: Organisationstheorien, Stuttgart, 2006, S. 133 ff.

⁷⁷ Eine weitere Ausführung der Weiterentwicklung der Managementlehre würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Ausführliche Betrachtungen sind in Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999; Kieser, Alfred / Ebers, Mark: Organisationstheorien, Stuttgart, 2006 oder Prince, Jide Adetule: The Handbook on Management Theories, Bloomington 2011 zu finden.

⁷⁸ Vertreter naturwissenschaftlicher Modelle sind u.a. Norbert Wiener (1894-1964), Beer Stafford (1926-2002), Peter Ullrich (1948). Chester Barnard (1886-1961), Talcott Parsons (1902-1979) oder Niklas Luhmann (1927-1998) stehen u.a. für die sozialwissenschaftlichen Modelle. Vgl. Scherm, Ewald / Pietsch, Gotthard: Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, Oldenbourg 2007, S. 103 f.

⁷⁹ Prince, Jide Adetule: The Handbook on Management Theories, Bloomington, 2011, S. 4.

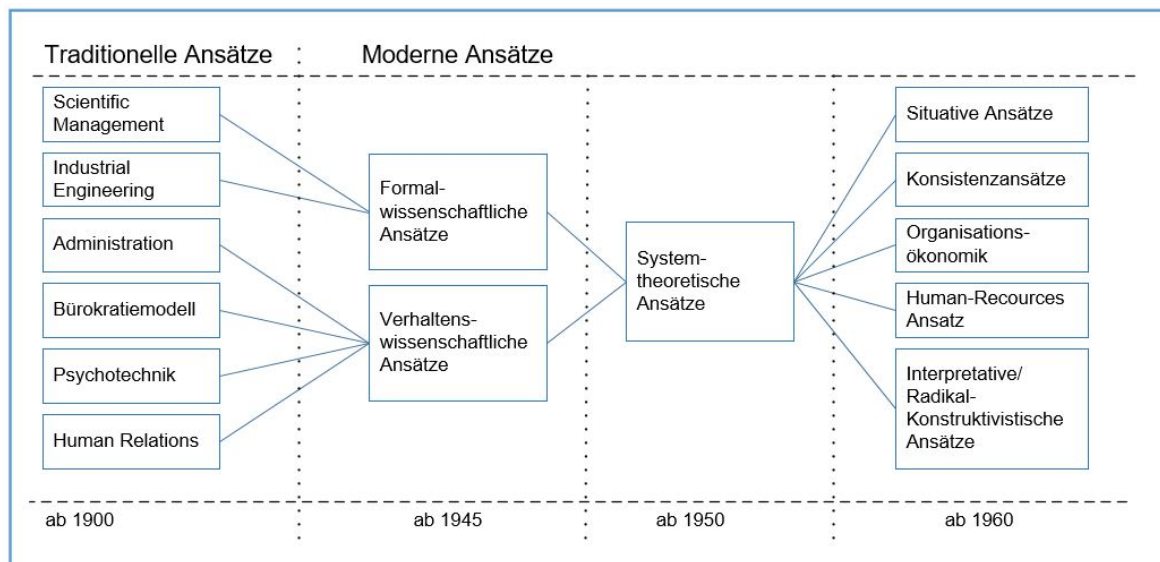


Abbildung 6: Historische Entwicklung der Managementansätze⁸⁰

Wie die Ausführungen zeigen, ist der Begriff „Management“ gekennzeichnet durch unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze, kulturelle und länderbezogene Hintergründe sowie geschichtliche Einbettung. Management „[...] denotes both a function and the people who discharge it. It denotes a social position and authority, but also a discipline and field of study“⁸¹ und ist somit Unternehmens- und Menschenführung. Der Begriff wird heutzutage in zwei Bedeutungsvarianten verwendet: Management aus funktionaler Perspektive, also die Beschreibung von Prozessen und Funktionen, um bestimmte Handlungen zu steuern sowie Management aus institutioneller Perspektive, das heißt, die Beschreibung von Personen, die mit Führungsaufgaben betraut sind.

Betrachtet man die einschlägige Literatur sowohl in der Wissenschaft als auch in Praktikkreisen findet man eine Vielzahl von Begriffen wie beispielsweise Managementkonzepte, -modelle und -systeme, die oft synonym verwendet werden, sich teilweise aber unterscheiden. Um für die Arbeit ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen, werden im Folgenden die Begriffe definiert und ihre Zusammenhänge dargestellt.

Ein Managementkonzept gibt einen Bezugsrahmen für die Betrachtung vor. Es dient als abstraktes Gestaltungsmodell einer zukünftig zu realisierenden Wirklichkeit.

Managementsysteme stellen ein geeignetes Instrumentarium für die Umsetzung von Konzepten zur Verfügung. Als real existierende Strukturen und Prozesse umfassen sie die Gesamtheit aller Arbeitsabläufe und organisatorischen Regelungen.

⁸⁰ In Anlehnung an Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 1999, S. 22.

⁸¹ Drucker, Peter: Management – Tasks, Responsibilities, Practice, London / New York 1999, S. 14.

Um die Überführung von Konzepten in geeignete Systeme sicherzustellen, können Managementmodelle genutzt werden. Sie sind das Bindeglied zwischen Theorie und Praxis. Sie sind einerseits die abstrakten Abbildungen der Wirklichkeit, andererseits aber auch eine Abbildung des Konzeptes. Modelle werden oft als Leitlinie für eine Umsetzung genutzt, denn sie konkretisieren diese inhaltlich durch die Beschreibung des Organisationsaufbaus und –ablaufs. Oft dienen sie zudem als Basis für die Standardisierung von Managementsystemen.⁸²

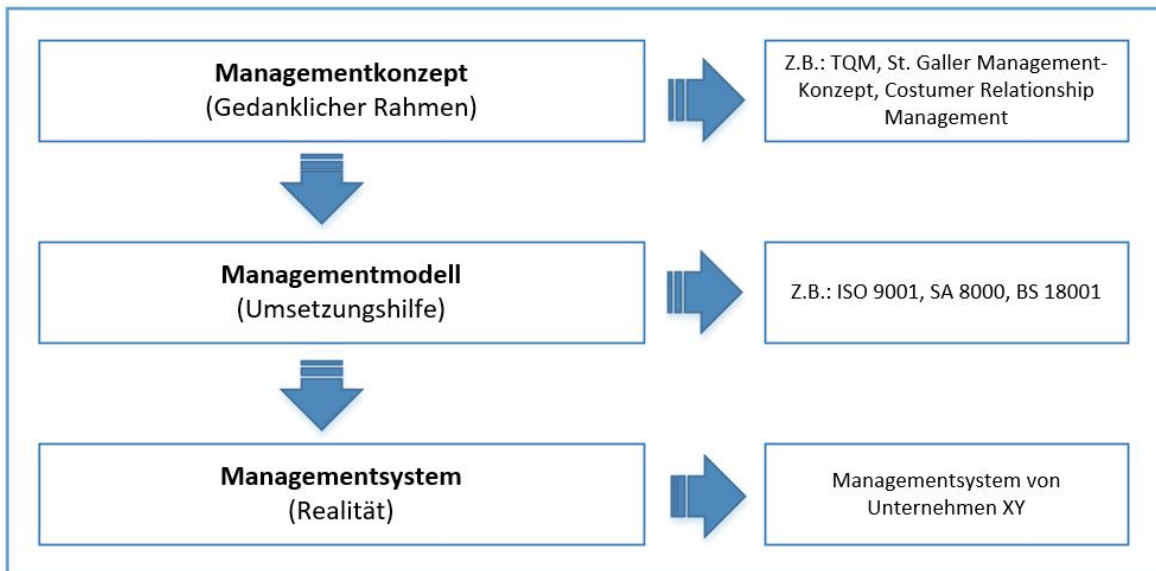


Abbildung 7: Zusammenspiel Managementkonzept, -modell und -system⁸³

2.2.2 Managementkonzept

Trotz der häufigen Verwendung des Begriffes „Managementkonzept“ bietet die einschlägige Literatur keine einheitliche Definition. Im Rahmen dieser Arbeit beschreibt ein Managementkonzept einen theoretischen Rahmen, dessen Grundstruktur verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Es beinhaltet die grundsätzliche Denkhaltung und allgemeingültige Vorstellungen. Für die Unternehmenspraxis dienen Managementkonzepte als wichtige Hilfestellung, denn sie sind komplexitätsreduzierend und unterbreiten eine allgemeine Orientierung, wie beispielsweise Visionen und Leitbilder verwirklicht werden können.

In der Praxis findet sich eine Vielzahl an Konzepten. Diese reichen von Total Quality Management (TQM) über Customer Relationship Management bis Lean Management. Vor

⁸² Vgl. ebenda, S.198 f.

⁸³ In Anlehnung an Seghezzi, Hans Dieter: Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler-Konzept, München / Wien 1996, S.198.

dem Hintergrund des Forschungsvorhabens stellt sich die Frage, welches Konzept eine Integration von Nachhaltigkeit unterstützt.

Die Komplexität der Nachhaltigkeit stellt Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen, sowohl auf allen Führungsebenen als auch in der gesamten Wertschöpfungskette. Darüber hinaus spielen die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen als System und Umwelt eine bedeutende Rolle. Zur Bewältigung dieser Herausforderung ist das „St. Galler Management-Konzept“, basierend auf einem integrativen sowie systemischen Managementansatz, von hohem Nutzen.⁸⁴

Das Fundament des St. Galler Management-Konzeptes wurde in den 1960er Jahren an der Universität St. Gallen von den Wissenschaftlern Hans Ullrich und Walter Krieg konzipiert. In den Folgejahren wurde es als St. Galler Management-Konzept kontinuierlich weiterentwickelt. Die von Ullrich hervorgehobene Dreigliederung von normativ, strategisch sowie operativer Managementebenen blieb dabei als Schwerpunkt bestehen, wurde aber im Rahmen einer ganzheitlich, integrierten Sichtweise um die Dimensionen Aktivitäten, Struktur und Verhalten ergänzt. 2002 entstand unter dem Ansatz einer integrierten Managementlehre das „Neue St. Galler Management-Konzept“ (NSGMK).⁸⁵

Das NSGMK betrachtet Unternehmen als komplexe, dynamische Systeme, deren Elemente in Wechselwirkungen zueinanderstehen und somit nicht ungelöst voneinander betrachtet und gesteuert werden können. Das Modell versteht sich weniger als inhaltlicher Lösungsansatz, sondern als Orientierungshilfe oder Bezugsrahmen für die Praxis.

Sechs zentrale Begriffskategorien werden im NSGMK unterschieden. Die Kategorien Umweltsphäre, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen beziehen sich auf das Umfeld, also die externe Dimension. Die Kategorien Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi nehmen dagegen Bezug auf die Innensicht der Unternehmen, die internen Dimensionen.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Schwegler, Regina: *Moralisches Handeln von Unternehmen. Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modell und der Ökonomischen Ethik*, Wiesbaden 2008, S.105 ff.

⁸⁵ Vgl. Spickers, Jürgen: *St. Galler Management-Modell*, abgerufen unter: <http://www.ifb.unisg.ch/de/institut/ueber+uns/st+galler+management-modell>, am 3.9.2015; Raabe, Stephanie: *Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in der deutschen Stahlindustrie*, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Dortmund 2010, S. 64 ff.

⁸⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: *Das neue St. Galler Management-Modell*, Berne 2003, S.24 ff.; Schwegler, Regina: *Moralisches Handeln von Unternehmen. Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modell und der Ökonomischen Ethik*, Wiesbaden 2008, S.113 ff.

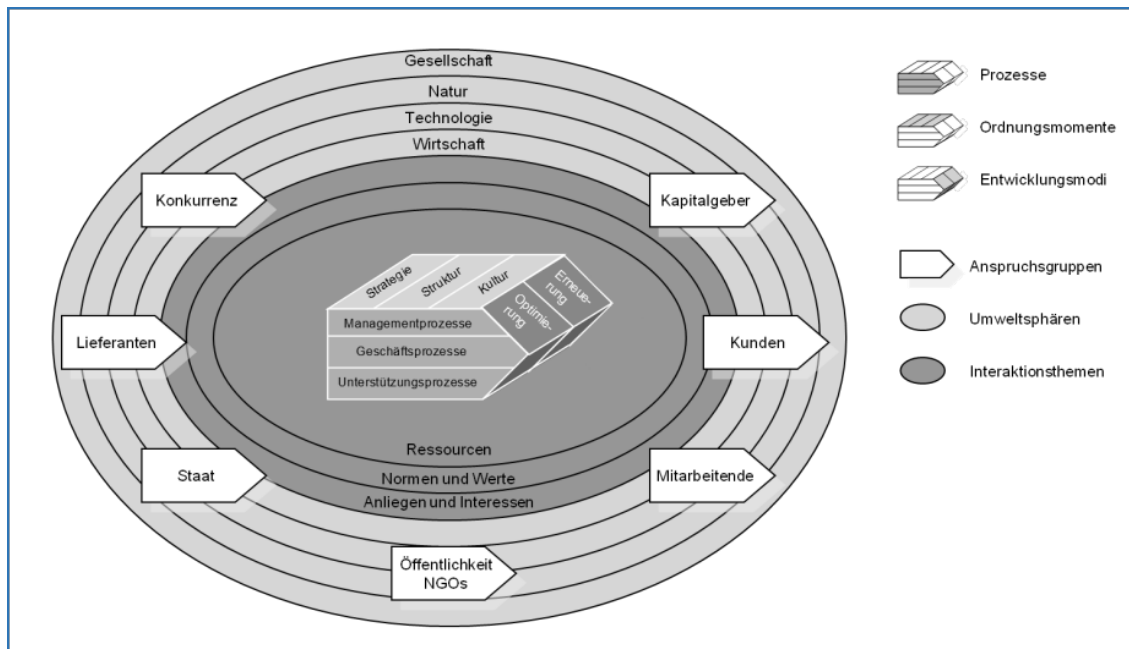


Abbildung 8: Das neue St. Galler Management-Konzept⁸⁷

Umweltsphäre: Resultierend aus der systemischen Sichtweise des Konzeptes, sind Unternehmen in ein Umfeld eingebettet. Dieses unterscheidet sich in vier Umweltsphären: Gesellschaft spiegelt sich in den sozialen, kulturellen, politischen und rechtlichen Entwicklungen wider; Natur als Synonym für die ökologische Umwelt; Technologie und Wirtschaft. Die Bereiche stehen dabei in Wechselwirkung zueinander. So entscheiden beispielsweise die gesellschaftlichen Diskurse, wie technologische Entwicklungen verlaufen, welche Haltung gegenüber der Natur eingenommen wird oder in welcher Form wirtschaftliche Wertschöpfung vonstattengeht.

Anspruchsgruppen: Unter Anspruchsgruppen versteht man Personen oder Personengruppen, die direkt oder indirekt von der Geschäftstätigkeit und deren Auswirkungen betroffen sind. Sie aber zugleich auch durch die Bereitstellungen von Ressourcen die Unternehmensaktivitäten beeinflussen können. Anspruchsgruppen bilden ein zentrales Element des NSGMK. (Vgl. Kapitel 2.1.3 Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive)

Interaktionsthemen: Interaktionsthemen resultieren aus den vielfältigsten Austauschbeziehungen, welche zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen stattfinden. Sie konzentrieren sich vor allen auf Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen, Werte und Normen des Umfeldes sowie Ressourcenbereitstellung.

Prozesse: Das NSGMK betrachtet die unternehmerischen Aktivitäten als ein Zusammenspiel von Prozessen, zwischen denen Abhängigkeiten und Beziehungen beste-

⁸⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell, Berne 2003, S. 22.

hen. Drei übergeordnete Prozessarten werden unterschieden: Managementprozesse sowie Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse, welche den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens abbilden. Managementprozesse umfassen die Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Steuerung des Unternehmens zusammenhängen und werden zudem in normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse sowie operative Führungsprozesse unterschieden. Geschäftsprozesse konzentrieren sich auf Herstellungs- und Leistungsprozesse und sind auf den Kundennutzen ausgerichtet. Unterstützungsprozesse wiederum stellen die Infrastruktur zur Verfügung, z.B. Personal- und Kommunikationsmanagement.

Ordnungsmomente: Damit ein Unternehmen langfristig bestehen kann, muss es drei-erlei Leistungen erbringen. Es muss eine gewisse Ausrichtung (Strategie) verfolgen, diese hängt von einem Maß an Kohärenz (Struktur) ab und benötigt einen gemeinsamen sinnstiftenden Horizont (Kultur).

Entwicklungsmodi: Veränderungen sind in einer Unternehmensgeschichte unabdingbar, um in einem dynamischen Umfeld bestehen bleiben zu können. Veränderungsprozesse spielen sich dabei in zwei Formen ab: Optimierungen oder grundlegende Veränderungen im Rahmen von Erneuerungen.

Die Beschreibung verdeutlicht die Ganzheitlichkeit und den integrativen Charakter des Ansatzes und bietet zudem einen guten Überblick über komplexe Wechselwirkungen und Zusammenhänge. Als Orientierungsrahmen zeigt er mögliche Ansatzpunkte zur Integration von Nachhaltigkeit auf, ohne inhaltliche Vorgaben zu geben. Die fehlenden Handlungsanweisungen hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung werden in der Literatur aber oft auch als Nachteil des Konzeptes bewertet.⁸⁸

2.2.3 Managementmodell

Managementmodelle dienen als Umsetzungshilfe für Managementkonzepte, indem sie Ausgestaltungsinhalte als Idealbild konkretisieren und beschreiben. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft finden sich eine Vielzahl von Managementmodellen. Vor dem Hintergrund des Forschungsvorhabens konzentriert sich diese Arbeit auf normierte/standardisierte Managementmodelle.

Ein Standard – oft als Synonym zu „Norm“ verwendet⁸⁹ – wird definiert als ein „[...] document, that provides requirements, specifications, guidelines or characteristics that

⁸⁸ Vgl. Laackmann, Hauke: Eine neue Form von Verantwortung im Management Existenzialortung und Legitimität im Kontext des neuen St. Galler Management-Modells und Issues Management, Berlin 2013, S. 230 f.

⁸⁹ In der täglichen Umgangssprache und im englischen Sprachraum erfolgt keine Unterscheidung zwischen Norm und Standard. Im deutschen Sprachraum werden die Begriffe jedoch unterschiedlich genutzt. Der Unterschied bezieht sich dabei auf die Faktoren Konsensgrad, Öffentlichkeit und Zeit. Eine Norm ist ein Regelwerk, welches durch die Beteiligung der breiten Öffentlichkeit erarbeitet wurde. Ein Standard dagegen kann

can be used consistently to ensure that materials, products, processes and services are fit for their purpose.“⁹⁰ Managementmodelle, welche in Bezug auf ihren Inhalt und ihre Ausgestaltung somit auf Normen basieren, bezeichnet man als normierte Managementmodelle. Sie geben eine allgemeine und vergleichbare Leitlinie vor mit dem Ziel einer einheitlichen Prozess- und Ergebnisgestaltung. Zudem dienen sie dem Unternehmen als Gestaltungsinstrument zur Komplexitätsbewältigung, welche aus den gesellschaftlichen Entwicklungen und den daraus resultierenden Rahmenbedingungen hervorgegangen ist. Die steigenden Anforderungen und Erwartungshaltungen des Umfeldes an das Unternehmen spiegeln sich in der Anzahl normierter Managementmodelle wieder (siehe Abbildung 9). Während in den 1980er Jahren das Qualitätsmanagement im Vordergrund stand, wurden in den darauffolgenden Jahren, einhergehend mit dem gesellschaftlichen Wertewandel, die Unternehmen mit Aspekten des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Risikomanagement oder ethischer Unternehmensführung konfrontiert.⁹¹

Die betriebswirtschaftliche Relevanz normierter Managementmodelle ist weitreichend: Zum einen unterstützen sie Unternehmen dabei komplexe Themen einem Managementprozess zu unterziehen und ihre Strukturen und Strategien anzupassen. Aufbauend darauf können Managementmodelle zum anderen als Markteintrittskriterium oder Geschäftsgrundlage dienen und somit zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten führen. Auf volkswirtschaftlicher Ebene können Transaktionskosten und Informationsasymmetrien reduziert werden, was zu effizienteren Marktmechanismen und damit zur besseren Ressourcenallokation führt.⁹²

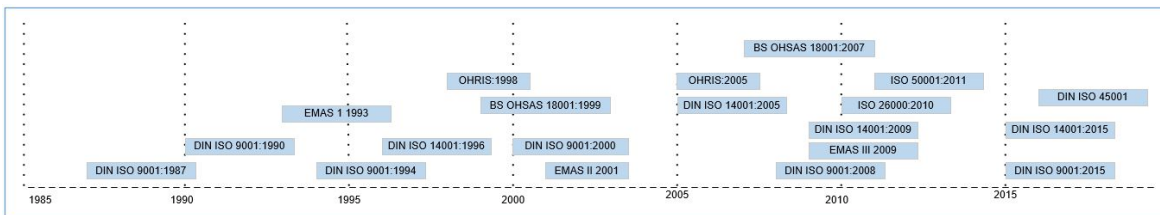


Abbildung 9: Zeitliche Entwicklung von Normen und Themen⁹³

unter Ausschluss der Öffentlichkeit entstehen. Da die Entwicklung von Standards nicht an Verfahren und Konsensfindung gebunden sind, können sie wesentlich schneller entstehen. Damit dienen sie oft als Grundlage für die spätere Normenentwicklung. Vgl. Hartlieb, Bernd / Kiehl, Peter / Müller, Norbert: Normung und Standardisierung – Grundlagen, Berlin / Wien / Zürich 2009, S. 55 f. In dieser Publikation werden die Begriffe synonym verwendet und es wird die oben genannte Definition zugrunde gelegt.

⁹⁰ Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - a: Definition Standard, abgerufen unter <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>, am 21.9.2015.

⁹¹ Normierte Managementmodelle, welche sich mit Teilaspekten der Nachhaltigkeit befassen, werden in den Kapiteln 4.1.-4.4 näher beleuchtet.

⁹² Pham, Thai H.: Economic Aspects of Standardization, in: Hesser, Wilfried / Feilzer, Albert / De Vries, Henk J.: Standardization in Companies and Markets, Universität der Bundeswehr, Hamburg 2010, S. 61-72.

⁹³ Eigene Darstellung.

2.2.4 Managementsysteme

Die historische Entwicklung wie auch die inhaltlich unterschiedlichen Ansätze führten zu teilweise sehr differenzierten Ausprägungen von Managementsystemen.⁹⁴ Im allgemeinen Sprachgebrauch ist der Begriff Managementsystem jedoch eng mit der Welt der zertifizierbaren Managementsysteme verbunden und damit mit den Standards, die dafür entwickelt wurden.

Managementsysteme sind das Abbild real existierender Strukturen, Prozesse und Abläufe eines Unternehmens. Sie sind in Managementkonzepte eingebettet und dienen zur Unterstützung der Unternehmensführung, in dem sie formalisieren und systematisieren. Als Basis dienen oft normierte Managementmodelle, die im Rahmen von Leitlinien idealtypische Strukturen und Abläufe vorgeben. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese auf Normen basierten Modelle betrachtet.

Die Gründe für die Einführung eines Managementsystems sind unterschiedlich. Eine Einführung kann sowohl intrinsisch motiviert als auch von außen auferlegt sein. Innerhalb des Unternehmens zu findende Beweggründe gehen einher mit den Vorteilen des Systems: Minderung von Haftungsrisiken, Optimierung von Prozessen und Ressourceneinsatz sowie Nutzung als Gestaltungselement organisatorischer Abläufe. Externe Erwartungen von diversen Stakeholdern äußern sich in Form von rechtlichen Verpflichtungen sowie Kunden- oder Bankenforderung.⁹⁵ Der Erfolg eines Managementsystems liegt in seiner Ausgestaltung und Umsetzung durch das Unternehmen unter Betrachtung der strategischen Randbedingungen, Stakeholderanforderungen und den operativen Einflüssen auf die Unternehmensprozesse.⁹⁶

Betrachtet man die einschlägige Literatur zu Managementsystemen lassen sich bestimmte Strukturanforderungen und Aufgaben feststellen, die allen standardisierten Normen gemein sind und sich in der Realität widerspiegeln sollten. Die Anforderungen umfassen dabei folgende Aspekte:

Verantwortung der obersten Unternehmensleitung sowie Entwicklung einer Unternehmenspolitik: Um eine wirksame Umsetzung des Systems zu gewährleisten, bedarf es zum einen einer Sicherstellung der Rahmenbedingungen im Hinblick auf finanzielle und personelle Ressourcen und zum anderen einem – von oberster Führungsebene –

⁹⁴ Schwaninger liefert eine Kategorisierung verschiedener Managementsystem-Arten, siehe hierzu Schwaninger, Marcus: Managementsysteme, Das St. Galler Management-Konzept, Frankfurt am Main / New York 1994, S. 28 ff. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Fokussierung auf den Normen basierten Ansatz, welche idealtypische Strukturen und Abläufe zum Aufbau von Systemen vorgibt.

⁹⁵ Vgl. Geiger, Walter: Managementsysteme: Begutachtung, Auditierung und Zertifizierung, Düsseldorf 2008; S. 111 ff.

⁹⁶ Vgl. Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg 1999, S. 119 f.

gewollten Bekenntnis. Um die Glaubwürdigkeit dessen zu erhöhen, ist eine veröffentlichte Verpflichtung von Seiten der Unternehmensführung notwendig. Aufbauend auf dieses Bekenntnis ist eine Politik zu entwickeln, welche die Absichten und Zielsetzungen des Unternehmens widerspiegelt.

Festlegung von Verantwortlichkeiten und Institutionalisierung von Prozessen: Des Weiteren bedarf die Umsetzung des Managementsystems der Festlegung von Prozessverantwortlichen. Dabei ist ein Systembeauftragter nahe der Unternehmensleitung zu generieren. Diese Stelle ist für die Aufrechterhaltung und Kontrolle des Managementsystems zuständig. Daneben gibt es weitere Prozessverantwortliche auf allen Hierarchieebenen, die im Rahmen ihrer Zuständigkeit für die Zielerreichung und Verbesserungsprozesse zuständig sind. Die Institutionalisierung erfolgt dabei in der Festschreibung in Prozessbeschreibungen, Arbeits- und Verfahrensanweisungen.

Dokumentation des Managementsystems: Die Hauptaufgabe der Dokumentation ist die Beschreibung des Gesamtsystems und dessen Tätigkeiten, basierend auf den Zielen und Grundsätzen des Unternehmens. Die Ziele sind dabei neben die Wissensvermittlung und –teilung auch die Erbringung des Nachweises der Konformität. Aufgrund der vielfältigen Anforderungen sind für die Beschreibung verschiedene Arten der Dokumentation erforderlich, die sich in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung und ihrem Detaillierungsgrad unterscheiden. Die Dokumentation folgt dabei einem hierarchischen Aufbau und kann idealtypisch in drei Ebenen unterteilt werden. Das Managementhandbuch ist die Basis des Managementsystems und konzentriert sich auf die Darstellung der Grundsätze und Leitlinien sowie auf die Darstellung der Geschäftsprozesse und dient als Handlungsrahmen. Darauf folgen Verfahrens- und Prozessbeschreibungen, die die Ablauforganisation einzelner Geschäftsprozesse beschreiben. Arbeitsanweisungen sind in ihrem Detaillierungsgrad am spezifischsten und konzentrieren sich auf die arbeitsplatzbezogenen Tätigkeiten und Abläufe.

Sicherstellung der Information: Eine erfolgreiche Umsetzung des Systems und der daraus resultierenden Ziele kann nur durch einen Informationstransfer innerhalb des Unternehmens und einer entsprechenden Qualifikation gewährleistet werden. Zielgruppengerechte Kommunikations- und Schulungskonzepte sind daher unerlässlich.

Überprüfung der Wirksamkeit und Verbesserung: Zur Überprüfung der Anwendung und des Erfolges muss das System in regelmäßigen Abständen mittels Auditierungen überprüft werden. Diese kann sich auf die Funktionsweise des Systems oder auf Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen beziehen, über interne oder externe Auditoren erfolgen und über den Erhalt eines Zertifikates unterscheiden. Neben der Auditierung hat auch eine Evaluierung des Ist- mit dem Soll-Zustand zu erfolgen. Die Ergebnisse und Optimierungsmaßnahmen müssen außerdem in regelmäßigen Abständen der Unternehmensleitung vorgestellt werden.

Die Anforderung spiegelt sich zudem in der Anwendung des PDCA-Zyklus⁹⁷ (Plan-Do-Act-Check) wider. Dabei erfolgt die Vorgehensweise in einem Zyklus an Aktivitäten, der einer Spirale gleicht und eine kontinuierliche Verbesserung anstrebt. Der Zyklus setzt sich aus vier Schritten zusammen, siehe folgende Abbildung.⁹⁸

Plan (Planen): Zu Beginn erfolgt eine Analyse der derzeitigen Situation, das heißt die Identifizierung der relevanten Prozesse und externen Anforderungen. Anschließend werden die übergeordneten Ziele definiert und die dafür notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet.

Do (Ausführen): An dieser Stelle erfolgt die Umsetzung und Dokumentation der zuvor geplanten Maßnahmen.

Check (Prüfen): Dieser Schritt dient der Bewertung und Kontrolle der Ergebnisse. Hier werden die Ergebnisse den in Schritt 1 definierten Zielen gegenübergestellt und geprüft ob die Zielerreichung erfolgt ist. Fehlentwicklungen werden erkannt und entsprechende Korrekturen können vorgenommen werden.

Act (Handeln): Erfolgte die Umsetzung zufriedenstellend, wird sie mittels geeigneter Methoden standardisiert und auf breiter Basis im Unternehmen eingeführt. Dieser neue Standard ist die Ausgangsbasis für die nächsten Schritte unter Verwendung des PDCA-Zyklus.

⁹⁷ Historisch betrachtet ist der PDCA-Zyklus eine Weiterentwicklung des Deming-Kreises, welcher 1950 von dem US-amerikanischen Statistiker W.E. Deming entwickelt wurde.

⁹⁸ Vgl. Johnson, Corinne N.: Back to Basics: The Benefits of PDCA, Quality Progress, 35 (5), 2002, S. 120.

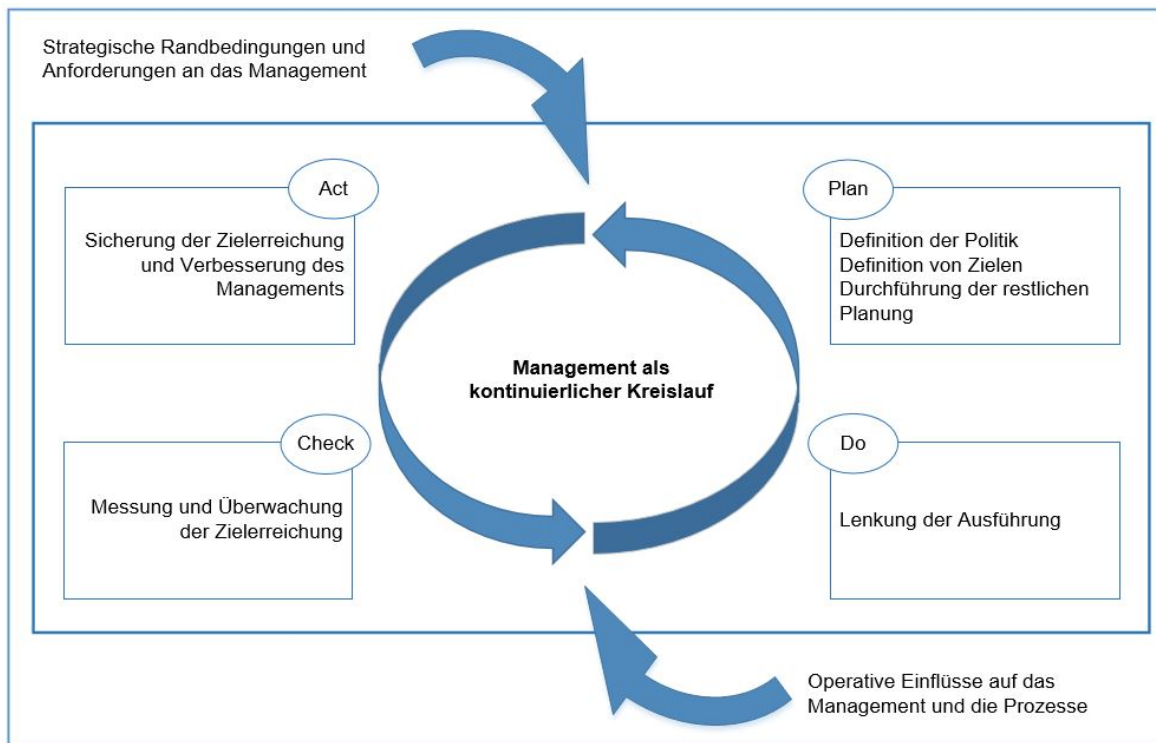


Abbildung 10: PDCA-Zyklus eines Managementprozesses⁹⁹

2.3 Integrierte Managementsysteme (IMS)

2.3.1 Grundgedanke und Integrationsmodelle

Die über die Jahre entstandene organisatorische Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Unternehmen führte meist zur Bearbeitung von Einzelaspekten und unverbundenen Insellösungen. Daraus resultiert die Forderung nach ganzheitlichem Verhalten und vernetzten Systemen. Ansätze eines integrierten Managements – wie beispielsweise das St. Galler Management-Konzept¹⁰⁰ – betrachten die Ganzheitlichkeit der Unternehmen bei gleichzeitiger Integration vielfältiger Einflüsse und Anforderungen an die operative und strategische Entscheidungsfindung.¹⁰¹

⁹⁹ Eigene Darstellung an Anlehnung an Schneider, Gabriel / Geiger, Ingrid Katharina / Scheuring, Johannes: Prozess- und Qualitätsmanagement, Zürich 2008, S. 69 f.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu die Vorstellung des St. Galler Management-Konzept im Kapitel 2.2.2 sowie Kapitel 5.3 dieser Ausarbeitung.

¹⁰¹ Vgl. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen – Programme, Frankfurt / New York 2011, S. 85.

Überträgt man diesen Ansatz auf die Managementsysteme, so bildet das integrierte Managementsystem (IMS) die Fortführung. Unter einem IMS versteht man im Allgemeinen die Zusammenführung einzelner Managementsysteme zu einem ganzheitlichen System. Dabei werden Methoden und Instrumente, die zur Einhaltung unterschiedlichster Anforderungen dienen, in einer einheitlichen Struktur zusammengefasst.¹⁰²

Die Vorteile einer solchen Zusammenführung gegenüber einem Einzelsystem sind vielfältig und spiegeln sich in folgenden Aspekten wider:¹⁰³

- Vermeidung von Redundanzen und Widersprüchen sowie Schnittstellenproblemen und Informationsverlusten,
- Erhöhung der Effizienz durch Reduzierung der Anzahl von Regelungen und Dokumenten,
- Umfassende Rechtskonformität,
- Erhöhung der Transparenz durch Vereinheitlichung sowie Aufbau von schlanken Strukturen,
- Reduzierung von zeitlichem und finanziellem Aufwand,
- Harmonisierung von Zielkonflikten,
- Nutzung von Synergieeffekten.

Die Implementierung eines IMS setzt eine Auseinandersetzung mit den grundlegenden Fragen „Was?“, „Wann?“ und „Wie?“ voraus.¹⁰⁴ Aus diesen Überlegungen ergibt sich der Umfang des IMS, der beispielsweise aus den Teilbereichen Qualität, Umwelt, Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie Nachhaltigkeit bestehen kann (siehe Abbildung 11). Auch die Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens spielt hierbei eine bedeutende Rolle – dient die Integration zur Generierung eines allumfassenden Ansatzes oder eher zur Reduzierung von finanziellem und personellem Aufwand. Die Integration unterschiedlicher Managementsysteme erfordert des Weiteren die Beachtung bestimmter Rahmenbedingungen.¹⁰⁵ Zudem ist zu berücksichtigen, dass bei einer Etablierung verschiedene Anforde-

¹⁰² Vgl. VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen; Lorentsich, Bettina / Walker, Thomas: Vom integrierten zum integrativen Managementansatz, in: Scheider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg 2012, S.299-317. Eine ausführliche Auseinandersetzung zur Bedeutung des Integrationsbegriffs finden Sie zudem in: Wilkinson, Gale / Dale, Berry G.: Integrated management systems: an examination of the concept and theory, The TQM Magazine, 11 (2), 1999, S. 95-104.

¹⁰³ Vgl. Jochem, Roland / Menrath, Martin: Globales Qualitätsmanagement, Düsseldorf 2015, S.406 f. sowie Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg 2013, S. 275 f.; Dyllick, Thomas: Von der Debatte EMAS vs. ISO 14001 zur Integration von Managementsystemen, in: UmweltWirtschaftsForum, 1, 1997, S. 5; Jørgensen, Tine H. / Remmen, Arne / Mellado, M. Dolores: Integrated management systems - three different levels of integration, in: Journal of Cleaner Production, 14, 2006, S. 713-722.

¹⁰⁴ Vgl. Dyllick, Thomas: Managementsysteme für Qualität und Umwelt - Integration oder Separation?, in: SNV Bulletin, 12, 1992, S. 112-115.

¹⁰⁵ Folgende Aspekte sind in die Überlegungen mit einzubeziehen: Unternehmensziele, vorhandene Managementsysteme, Ressourcen, externe und gesetzliche Anforderungen. Vgl. VDI-Richtlinie: VDI 4060 Blatt 1

rungen aufeinandertreffen und erfüllt werden müssen, die gegebenenfalls auch zu Zielkonflikten führen können. Ziel eines IMS sollte es deshalb auch sein, diese Konflikte zu lösen und zu minimieren.¹⁰⁶

Der optimale Zeitpunkt einer Integration ist abhängig von den unternehmerischen Rahmenbedingungen. Unternehmen, die noch kein Managementsystem implementiert haben, sollten von Beginn an ein integriertes System anstreben. Unternehmen mit bereits existierenden Systemen empfiehlt sich jeder Zeitpunkt einer Veränderung, wie beispielsweise die Überlegung einer Einführung eines weiteren Teilsystems oder eine umfassende System-Überarbeitung.

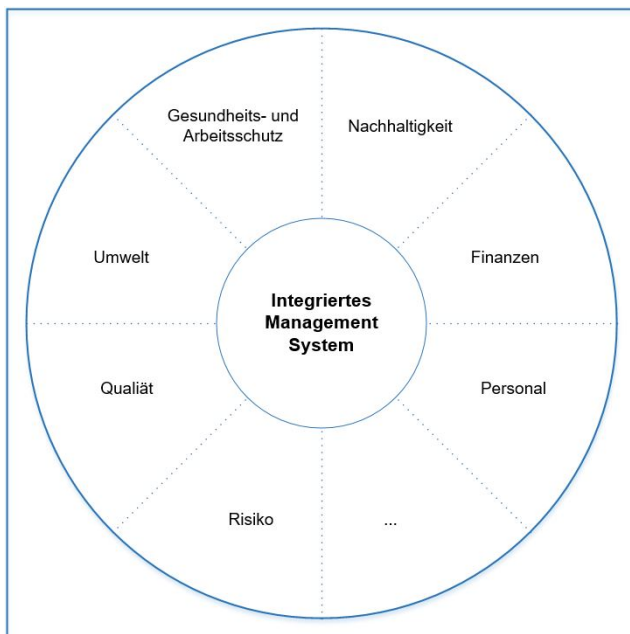


Abbildung 11: Mögliche Aspekte für ein integriertes Managementsystem¹⁰⁷

Je nach Ausgangssituation und Rahmenbedingungen sind bestimmte Integrationsformen möglich. Sie reichen von der Aneinanderreihung verschiedener Anforderungen bis hin zur prozessorientierten Organisation:¹⁰⁸

Integrierte Managementsysteme (IMS) - Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung - Allgemeine Aussagen, 2005, S. 3.

¹⁰⁶ Beispielsweise kann die Aufnahme von Umwelt- und Qualitätszielen kurzfristig zu steigenden Kosten führen und dadurch mit kurzfristigen Gewinnzielen im Konflikt stehen. Wird der Umweltschutz jedoch als Chance wahrgenommen, kann es über umweltfreundlicheren Prozessen und Produkte beispielsweise mittelfristig positive Auswirkungen auf den Absatz haben.

¹⁰⁷ Eigene Darstellung.

¹⁰⁸ Vgl. Jørgensen, Tine H. / Remmen, Arne / Mellado, M. Dolores: Integrated management systems - three different levels of integration, in: Journal of Cleaner Production, 14, 2006, S. 713-722; Bernardo, Merce / Casadesus, Marti / Karapetrovic, Stanislav / Heras, Inaki: How in-tegrated are environmental, quality and other

Partielle Integration

Die Grundlage für die partielle Integration ist ein bereits bestehendes Managementsystem (siehe Abbildung 12 A). Anforderungen eines anderen Systems werden, soweit möglich, in die Struktur des bestehenden Managementsystems integriert. Eine umfassende Analyse zeigt auf, welche Elemente zusammengefasst werden können. Die partielle Integration erfolgt meistens auf der Ebene der Verfahrens- und Arbeitsanweisungen und ist somit eher eine Methode der formalen Abstimmung verschiedener zugrunde gelegter Normen. Unternehmen sehen den Nutzen in ihrer einfachen und schnellen Umsetzbarkeit, vor allem auf operativer Ebene.¹⁰⁹

Systemübergreifende Integration

Normierte Managementsysteme folgen einer gewissen Grundstruktur, die sich in die Bereiche Managementfunktionen, Produktionsprozess und übergeordnete Querschnittsfunktionen unterteilen lassen. Die Idee der systemübergreifenden Integration besteht darin, die lenkenden und systematisierenden Elemente, d.h. die Management- und Querschnittsfunktionen, von den prozess- und ablauforientierten Funktionen des Produktionsprozesses zu trennen. Erstere werden dabei systemübergreifend zusammengefasst und bilden die Grundlage für die fachspezifischen Elemente (siehe Abbildung 12 B). Durch die Vermeidung von Mehrfachregelungen auf übergeordneter Ebene reduziert sich die Komplexität und die Transparenz wird erhöht. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist die Nutzbarmachung der Synergiepotentiale bei gleichzeitiger fachlicher Eigenständigkeit.¹¹⁰

Prozessorientierte Integration

Eine weitere Möglichkeit der Integration bietet die Orientierung an der Prozessorganisation eines Unternehmens (siehe Abbildung 12 C). Hierbei werden die Anforderungen der einzelnen Managementsysteme direkt in die Prozesse integriert. Eine konsequente Umsetzung verlagert die Aufgaben der Fachbereiche auf die jeweiligen Prozesseigner und überträgt dadurch die Verantwortung in die Linienfunktion.¹¹¹

standardized management systems? An empirical study, in: Journal of Cleaner Production, 17(8), 2009, S. 742-750.

¹⁰⁹ Vgl. Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg 1999, S. 311 ff.; Riemenschneider, Frank: Implementierung integrierter Managementsysteme, Wiesbaden 2001, S.56 ff.

¹¹⁰ Vgl. Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg, 1999, S. 320 ff.; Riemenschneider, Frank: Implementierung integrierter Managementsysteme, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2001, S.59 ff.

¹¹¹ Vgl. ebenda S. 323 ff.; S. 62 ff.

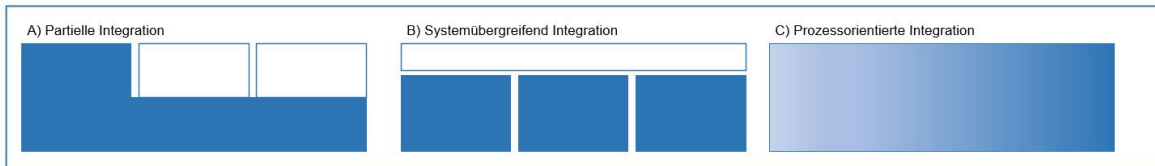


Abbildung 12: Integrationsformen¹¹²

Eine international anerkannte Norm für den Aufbau eines IMS existiert bis dato noch nicht. 2008 veröffentlichte die ISO ein Handbuch „The integrated use of management system standards“, welches Umsetzungsempfehlungen, Fallbeispiele und Ansätze erläutert.¹¹³ Auf nationaler Ebene publizierte der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) eine pragmatische Handlungsanleitung zum Aufbau integrierter Managementsysteme, welche die Grundlagen beschreibt und Methoden zur Einführung vorstellt.¹¹⁴ Zudem bieten Bundes- und Landesverbände sowie die Deutschen Gesellschaft für Qualität Leitfäden zur Implementierung von IMS an.¹¹⁵

2.3.2 Kritische Würdigung

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in Praktikerkreisen stehen dem Nutzen integrierter Managementsysteme teilweise kritische Aspekte gegenüber.

Während Kritiker als Folge einer Integration Bürokratisierung, Inflexibilität und Vielschichtigkeit befürchten, sehen die Befürworter darin eher eine Komplexitätsreduzierung, gesteigerte Transparenz und Harmonisierung.¹¹⁶ Darüber hinaus wird argumentiert, dass der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand den erwarteten Nutzen übersteigt. Die zunehmende Nutzung integrierter Managementsysteme sowie Studien zeigen jedoch, dass die Vorteile überwiegen.¹¹⁷

¹¹² Eigene Darstellung.

¹¹³ Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - g: The integrated use of management system standards, abgerufen unter: <http://www.iso.org/iso/news.htm%3Frefid%3DRef1144>, am 20.12.2015.

¹¹⁴ Vgl. VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen, VDI-Richtlinie - b: VDI 4060 Blatt 2 Integrierte Managementsysteme (IMS) - Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung - Beispiele aus der Praxis.

¹¹⁵ Vgl. Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg / Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg: Leitfaden zur Einführung eines prozessorientierten Integrierten Managementsystems, Karlsruhe 2002; Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie: Integriertes Managementsystem, München 2003; Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ): Integrierte Managementsysteme: Leitfaden für den Aufbau eines Integrierten Managementsystems, Berlin 2008.

¹¹⁶ Vgl. Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg 1999, S. 327.

¹¹⁷ Vgl. Jørgensen, Tine H. / Remmen, Arne / Mellado, M. Dolores: Integrated management systems - three different levels of integration, in: Journal of Cleaner Production, 14, 2006, S. 713-722; Bernardo, M. / Casade-

Die Vorbehalten beruhen zumeist auf subjektiven Einstellungen. Die über Jahre im Unternehmen gewachsenen und etablierten Einzelsysteme führten zu Abgrenzung und Abteilungsdenken, was wiederum mit internem Konkurrenzdenken und der Befürchtung von Machtverlust einhergeht. Die Veränderung von aufbau- und ablauforganisatorischen Sachverhalten wird in der Regel mit einer Umstrukturierung des Unternehmens gleichgesetzt und als Folge einer Integration mit dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes gerechnet. Dieses Gedankenkonstrukt provoziert formelle und informelle Widerstände auf allen betroffenen Unternehmensebenen.¹¹⁸

Des Weiteren gelten die unterschiedlichen Sichtweisen und Basisanforderungen der Managementsysteme als Integrationshindernisse. Dies wird durch die Analyse der Managementstandards bestätigt, gleichzeitig wurden jedoch auch Redundanzen festgestellt, die bei einer Zusammenführung zu Synergien führen würden. Das Argument der Nicht-Erfüllung der jeweiligen Maximalanforderungen aufgrund der unterschiedlichen Basisanforderungen kann ebenfalls entkräftet werden. Auch hier haben die Erfahrungen aus der Praxis gezeigt, dass die Rechtskonformität trotz einer Zusammenführung der Teilgebiete durchaus erreicht werden kann.¹¹⁹ In einigen Branchen werden bereits seit Jahren bestimmte Themenfelder aufgrund zahlreicher Überschneidungen gemeinsam bearbeitet. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Responsible Care Initiative aus der Chemiebranche mit ihrem dazugehörigen Managementsystem, welches auf die kontinuierliche Verbesserung bei Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz abzielt.¹²⁰

Kritikpunkte und Gegenargumente sollten bei der Integration nicht unterschätzt werden, denn Mitarbeiter und Führungskräfte tragen maßgeblich zum Erfolg und einer dauerhaften Akzeptanz eines integrierten Managementsystems bei. Führung, Kommunikation und Schulungen sind dabei zentrale Elemente.¹²¹

sus, M., / Karapetrovic, S. / Heras, I.: "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 2009, S. 742-750.

¹¹⁸ Vgl. Pischon, Alexander: *Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit*, Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg 1999, S. 327 ff.

¹¹⁹ Vgl. ebenda.

¹²⁰ Vgl. Verband der chemischen Industrie e.V.: *Responsible care*, abgerufen unter: www.vci.de/nachhaltigkeit/responsible-care/uebersichtsseite.jsp, am 1.3.2016.

¹²¹ Vgl. VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 *Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen*, S. 6.

3 Forschungsmethodik

Die Untersuchung bzw. Umsetzung des Forschungsvorhabens erfolgt mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse der Standards ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 sowie ISO 26000. Die Methodik basiert dabei auf einer rekonstruktiven Dokumentenanalyse, einer qualitativen Methode der empirischen Sozialforschung.¹²²

Bei einer Dokumentenanalyse wird auf vorhandene Dokumente zurückgegriffen, die unabhängig vom Forschungsvorhaben produziert wurden. Die Dokumente haben dabei qualitativen Charakter, deren Inhalte es durch eine interpretierende Datenanalyse zu rekonstruieren gilt. Eine übliche Vorgehensweise ist die qualitative Inhaltsanalyse, die auf einem zuvor festgelegten Kategoriensystem aufbaut.¹²³

Die Auswahl der zu untersuchenden Dokumente ergibt sich aus dem Forschungsvorhaben „Entwicklung eines integrierten Managementsystems als Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen“. Sie ist zum einen inhaltlich begründet. Der Fokus liegt dabei auf den Schwerpunkten der Nachhaltigkeit. Zum anderen ist die Struktur der Modelle von Relevanz.

Global begrenzte Ressourcen, hohes Qualitätsbewusstsein sowie effiziente Produktionsprozesse auf Kundenseite erfordern ressourcenschonende und prozessoptimierte Unternehmensprozesse. Die ISO 9001 als zertifizierbarer Standard für Qualitätsmanagement kommt dieser Zielsetzung nach.¹²⁴ Thematisch ist die Qualitätsthematik zudem ein Bestandteil der ökonomischen Nachhaltigkeit, was die Auswahl für den Vergleich ebenso untermauert.

Mit mehr als 300.000 ausgestellten Zertifikaten in über 170 Ländern zählt die ISO 14001 zu den weltweit verbreitetsten Standards im Umweltbereich, weshalb der Standard sich für einen Vergleich besonders gut eignet.¹²⁵

¹²² Vgl. Baur, Nina / Blasius, Jörg: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 117 ff; 816 ff.

¹²³ Vgl. Döring, Nicola / Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin / Heidelberg 2006, S. 533 ff.; 541 ff. sowie Baur, Nina / Blasius, Jörg: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 543 ff.

¹²⁴ Vgl. Castka, Pavel / Balzarova, Michaela A.: A Pathway to 'CSR Excellence': the roles of ISO 9000 and ISO 26000, abgerufen unter: <http://bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/12th%20ICIT/02-05.pdf>, 20.12.2015.

¹²⁵ Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - b: The ISO Survey of Management System Certification – 2014. Executive summary, abgerufen unter: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014, am 20.12.2015.

OSHAS 18001 gilt neben SA 8000 als einer der bedeutendsten Standards im Bereich Soziales.¹²⁶ Während sich die OHSAS 18001 auf Arbeitsschutz und Sicherheit konzentriert, deckt die SA 8000 außerdem die Themen Menschenrechte sowie menschenwürdige Arbeitsbedingungen ab. Die Strukturen der Standards sind mit den ISO-Normen vergleichbar und kompatibel, weshalb sie sich ebenfalls für den Vergleich eignen.

Die ISO 26000 als Standard für gesellschaftliche Verantwortung ist zwar nicht für Zertifizierungszwecke vorgesehen, dafür inhaltlich aber sehr aufgestellt. Vor diesem Hintergrund ist dieser Standard ebenfalls Bestandteil der Analyse.

Bei den Standards ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001 sowie SA 8000 handelt es sich um weltweit akzeptierte Zertifizierungsstandards, welche Teilaspekte der Nachhaltigkeit beinhalten. Zusammen mit der ISO 26000 decken sie in ihrer Zusammensetzung die Aspekte der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales ab.

Das Kategoriensystem als unterstützendes Element der Inhaltsanalyse basiert auf der von der ISO genutzten Struktur für Managementsysteme (der sogenannten High-Level-Structure“).¹²⁷ Die Dokumente werden dahingehend untersucht und in einem zweiten Schritt miteinander verglichen. Darüber hinaus erfolgt eine Betrachtung hinsichtlich Ursprung, thematischer Fokus, Anwendungsbereich, Zielsetzung und Anspruchsgruppen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind zugleich die Grundlage für die Entwicklung eines integrierten Managementsystems unter Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Es ist nicht die Intention dieser Arbeit die Untersuchung anhand eines konkreten Fallbeispiels durchzuführen, vielmehr erfolgt die Auseinandersetzung auf einer Metaebene. Dies gewährleistet durch ihre generalisierte Form die Abstraktion auf einen allgemeingültigen Orientierungsrahmen.

Kritiker der qualitativen Forschungsmethoden verweisen oft auf die Subjektivität der Analyseergebnisse und Interpretationen, welche als Ergebnis nicht standardisierter Schemata auftreten. Des Weiteren würden die Gütekriterien und Qualitätsstandards empirischer Sozialforschung wie Objektivität, Reliabilität und Validität nicht erfüllt. Diesem Vorwurf kann im Rahmen dieser Arbeit begegnet werden.

¹²⁶ Vgl. Gilbert, Ulrich Dirk / Rasche, Andreas: Discourse ethics and social accountability – The ethics of SA 8000, in: Business Ethics Quarterly, 17 (2), 2007, S. 187-216.

¹²⁷ Vgl. ISO / IEC Directives Part 1 – Consolidated ISO Supplement Procedure specific to ISO, Appendix 2, S. 137 f.

4 Analyse ausgewählter Managementsysteme

4.1 ISO 90001 – Qualitätsmanagement

4.1.1 Entstehung

Qualitätsaspekte spielten schon im Mittelalter eine Rolle. Erste Vorschriften und Kontrollen erfolgten bereits durch die Zünfte. Eine neue Dimension gewann die Thematik jedoch mit der Industriellen Revolution, insbesondere mit der durch den amerikanischen Ingenieur Frederick Taylor geprägten Arbeitsorganisation. Das Prinzip der Arbeitsteilung mit dem gezielten Einsatz eines Qualitätsprüfers sollte den damals aufkommenden Qualitätsproblemen entgegenwirken. Der Fokus lag auf der Qualitätskontrolle, mit dem Ziel vor der Auslieferung fehlerhafte Produkte zu entdecken. Basierend auf diesem Ansatz entwickelten sich Methoden der Messtechnik sowie der statistischen Qualitätskontrolle. Breite Anwendung fanden diese Methoden aber erst im Zweiten Weltkrieg für die Qualitätskontrolle von Rüstungsgütern.¹²⁸

Mit der Gründung der „Deutschen Arbeitsgemeinschaft für statistische Qualitätskontrolle“ 1957 und dem 1959 in den USA veröffentlichten ersten Regelwerk für Qualitätsprüfungen „MIL-Q-9858“ begann die Institutionalisierung des Qualitätsgedankens. Zudem fand in diesem Zeitraum auch ein Wandel von der reinen Kontrolle hin zu vorbeugenden Maßnahmen statt. Qualitätsverbesserung durch Prävention sowie die Integration des Qualitätsgedankens in die Entwicklungsprozesse wurden durch das Aufkommen immer komplexer werdender Produkte und Prozesse sowie einem stärker werdenden internationalen Wettbewerb notwendig. Bezeichnend für diesen Zeitraum war die Fülle an unterschiedlichen Standards, mit denen Unternehmen und Lieferanten konfrontiert wurden. So entwickelte sich in den 1970er Jahren der Wunsch nach international vergleichbaren Qualitätsstandards.¹²⁹

Erste Ansätze der modernen Qualitätstheorie waren in Japan zu finden. Der Wiederaufbau der Wirtschaft nach dem verlorenen Krieg war geprägt durch eine starke Auseinandersetzung mit der Qualitätsthematik. Im Mittelpunkt standen dabei nicht nur Kontroll- und Sicherungsmethoden, sondern auch die Betrachtung von Qualität im gesamten Managementgefüge. So entstanden in dieser Zeit zahlreiche Konzepte wie etwa Qualitätszirkel,

¹²⁸ Vgl. Antosch, Peter / Linnertz, Bernadette: Qualitätsmanagementsystem für die Apotheke, Berlin / Heidelberg 2013, S. 6 f.; Brüggemann, Holger / Bremer, Paik: Grundlagen Qualitätsmanagement, Wiesbaden 2015, S. 5 ff.

¹²⁹ Vgl. ebenda.

Kaizen, Total Quality Management, die jedoch erst in den 1980er Jahren weltweite Beachtung fanden.¹³⁰ Qualitätssicherung wurde durch das umfassendere Konzept des Qualitätsmanagements abgelöst. Dabei stehen die Kunden, die Mitarbeiter sowie eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung im Vordergrund.¹³¹

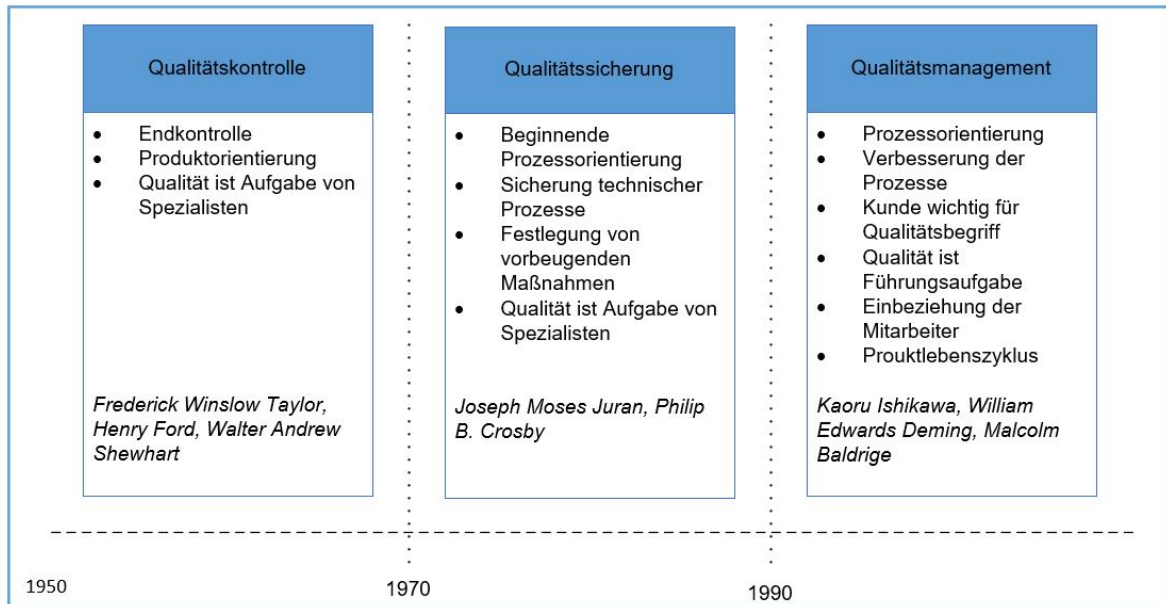


Abbildung 13: Entwicklung des Qualitätsmanagements¹³²

1979 gründete die ISO ein technisches Komitee, welches sich mit der Harmonisierung der weltweit existierenden Standards auseinandersetzen sollte. Bestehend aus 34 Gründungsdelegierten aus neun Ländern nahm ein Jahr später das dafür eingesetzte Gremium seine Arbeit auf. Auf der Basis des britischen Standards für Qualität BS 5750 sowie der kanadischen Z 299 sollte die Entwicklung einer weltweit gültigen Norm voranschreiten. 1985 erfolgte die Veröffentlichung eines Erstentwurfes¹³³, zwei Jahre später erschien dann die erste Fassung der branchen- und produktneutralen Normenreihe ISO 9000 für Qualitätsmanagement.¹³⁴ Der Erfolg der Normenreihe wurde gleichzeitig von Kritik hin-

¹³⁰ Vgl. Ertl-Wagner, Birgit / Steinbrucker, Sabine / Wagner, Bernd C.: Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Berlin / Heidelberg 2009, S. 13 f.

¹³¹ Vgl. Antosch, Peter / Linnertz, Bernadette: Qualitätsmanagementsystem für die Apotheke, Berlin / Heidelberg 2013, S. 10 f.; Pfeifer, Tilo / Schmitt, Robert: Masing Handbuch Qualitätsmanagement, München / Wien 2014, S. 16 ff.

¹³² Vgl. Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement, München 2011, S. 55 f.

¹³³ In Deutschland stieß die Entwicklung einer weltweit gültigen Norm von Seiten der Wirtschaft auf heftige Kritik mit der Konsequenz einer Ablehnung des Erstentwurfes.

¹³⁴ Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - f: 25 Jahre ISO 9001, Erfolgsweg einer Systemnorm, abgerufen unter: https://www.dqs.de/fileadmin/files/de2013/Files/Standards/ISO_9001/DQS_Erfolgsweg_einer_Systemnorm_ISO_9001_QZ03-2012.pdf, am 20.12.2015.

sichtlich Gestaltungsmerkmalen begleitet. Dies führte dazu, dass sie mehrmals revidiert und hinsichtlich der Kritikpunkte optimiert wurde. Zu den Gründen zählten beispielsweise die mangelnde Kunden- und Prozessorientierung sowie die fehlende Kompatibilität zur ISO 14001 (Umweltmanagement).

Die ISO 9000 Normenreihe löste innerhalb von wenigen Jahren die nationalen und branchenbezogenen Standards ab. Die erste Zertifizierung erfolgte 1987. 1999 existierten bereits 400.000 Zertifikate und 2014 1.138.144 ISO-Zertifikate in mehr als 170 Ländern.¹³⁵

4.1.2 Vorteile

Qualitätsaspekte haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und sind maßgeblich am Erfolg eines Unternehmens beteiligt. Die Ursachen liegen in den sich veränderten Rahmenbedingungen, wie die Internationalisierung der Märkte und somit des Wettbewerbes, den sich verschärfenden Haftungsbedingungen für Produkte oder des Kostenbewusstseins innerhalb des Unternehmens.¹³⁶ Die Motive für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems können somit vielfältig sein. In erster Linie sind jedoch die kontinuierlich gestiegenen Markt- und Kundenanforderungen, zu nennen.

Ein Qualitätsmanagementsystem mit klar strukturierten Prozessen und Verantwortlichkeiten stellt ein Werkzeug zu Erfüllung dieser Anforderungen dar.

Die Vorteile¹³⁷ eines Qualitätsmanagementsystems lassen sich in vier Dimensionen unterteilen und sind in Abbildung 14 zusammenfassend dargestellt:

Verbesserung der Organisation	Risikominimierung	Kostenminimierung	Wettbewerbsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitätssteigerung • Mitarbeitermotivation • Prozessoptimierung • Umsatzsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Haftung • Rechtsicherheit • Garantie • Kreditsicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerkosten sowie Fehlerhäufigkeit • Transaktionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Imageverbesserung • Transparenz • Sicherung von Marktanteilen

Abbildung 14: Wesentlicher Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems¹³⁸

¹³⁵ Vgl. Guler, Isin / Guillén, Mauro F. / Muir Macpherson, John: Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, Administrative Science Quarterly, 47, 2002, S. 207–232; International Organization for Standardization (ISO) - b: The ISO Survey of Management System Certification – 2014. Executive summary, abgerufen unter: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014, am 20.12.2015.

¹³⁶ Vgl. Geiger, Walter: Entstehung, Erstellung und Weiterentwicklung der DIN ISO 9000-Familie, in: Stauss, Bernd: Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Wiesbaden 1994, S. 27-62.

¹³⁷ Vgl. Buttle, Francis: ISO 9000: marketing motivations and benefits, in: International Journal of Quality & Reliability Management, 14 (9), S. 936-947.

¹³⁸ Eigene Darstellung. Vgl. Gege, Maximilian: Motive einer umweltorientierten Unternehmensführung, in: Hansmann, Karl-Werner: Marktorientiertes Umweltmanagement, Wiesbaden 1994, S. 83-116; Hermeier, Axel:

Die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems ist hauptsächlich geprägt von den Kriterien Kundenforderung und / oder Marktvorteile.¹³⁹

4.1.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau

Während das Qualitätsmanagement im Allgemeinen alle Aspekte im Rahmen der Unternehmensführung umfasst, konzentriert sich das Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 auf die notwendigen Prozesse und Beziehungen zueinander.¹⁴⁰ Die ISO 9001 ist dabei Bestandteil der ISO-9000-Normenreihe, welche in ihren Komponenten als Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung gedacht ist.¹⁴¹ Die ISO 9000 liefert Begriffsdefinitionen und Systemgrundlagen, die ISO 9004 stellt einen Leitfaden zur Leistungsverbesserung bereit. Zusammen unterstützen sie die ISO 9001, welche die Anforderungen an das Managementsystem darlegt. Dabei gilt die Norm nicht als umfassender Ansatz, sondern beschreibt lediglich die Mindestanforderungen, die ein Unternehmen erfüllen muss. Zudem muss bedacht werden, dass der Fokus dieser Normenreihe nicht auf der Produktqualität als solches liegt, sondern lediglich die Rahmenbedingungen der Qualitätserzeugung liefert.

Die Normenreihe richtet sich an jede Organisation, unabhängig von Größe, Rechtsform oder Branche, die die Ziele einer ständigen Qualitätsverbesserung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit verfolgt.

Die Normenreihe ISO 9000 geht von sieben Grundsätzen des Qualitätsmanagements aus, die grundsätzlich ein umfassendes Bild über die Zielsetzung der Normen liefern. Zudem bilden sie den Bezugsrahmen, der zeitgleich als Voraussetzung eines erfolgreichen Qualitätsmanagementsystems dient. Werden diese Grundsätze bereits bei der Einführung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems beachtet, sind schon die meisten Anforderungen der ISO 9001 erfüllt.¹⁴²

Umweltmanagement und Emissionsrechtehandel, München 2007, S. 46 ff.; Walgenbach, Peter: Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 5 (2), 1998, S. 135-164.

¹³⁹ Vgl. Sonyi, Richard / Zinser, Hans-Peter: Auf dem Weg zum Zertifikat: Qualitätsmanagement-Systeme in kleinen und und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 25 f.

¹⁴⁰ Niemeyer, Matthias: Entwicklung und Implementierung innovativer Qualitätstechniken zur Effektivierung von Managementsystemen, 2004, abgerufen unter: <http://diglib.uni-magdeburg.de/Dissertationen/2004/matniemeyer.pdf>, am: 20.12.2015, S. 16.

¹⁴¹ Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - d: Information on ISO 9000 – Quality Management, abgerufen unter http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, am 20.12.2015.

¹⁴² Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - e: Quality Management Principles, abgerufen unter: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>, am 20.12.2015.

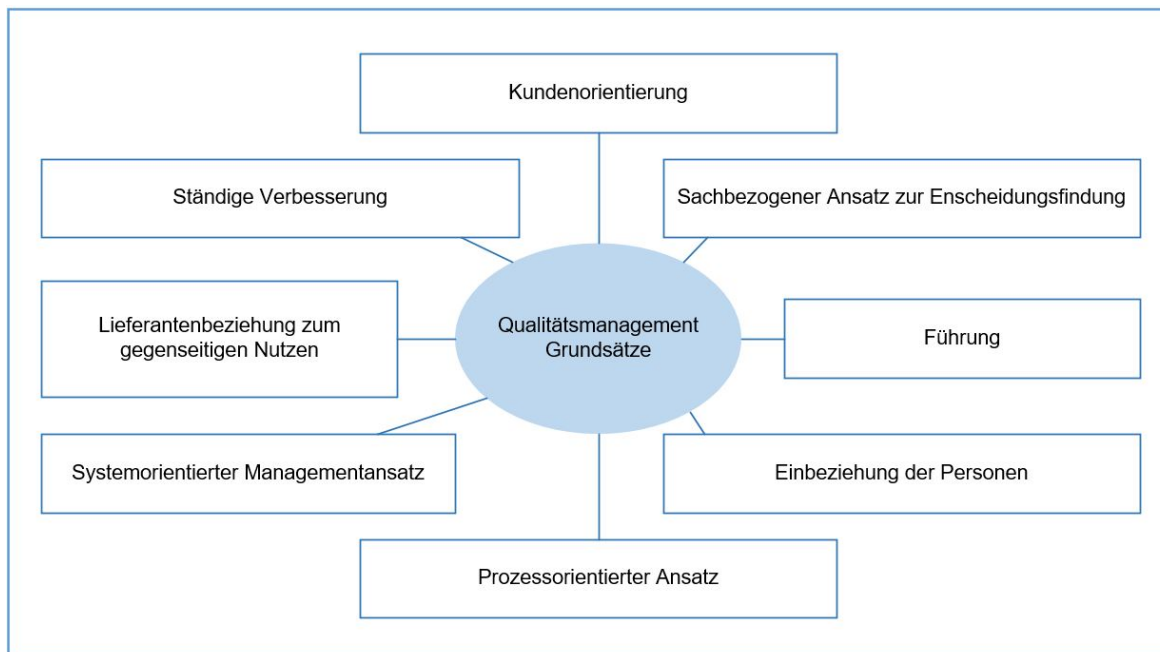


Abbildung 15: Grundsätze des Qualitätsmanagements¹⁴³

Die ISO 9001:2015 orientiert sich an der „High Level Structure“, einer übergeordneten Struktur, die den Aufbau der ISO-Normen vereinheitlichen soll. Sie unterteilt sich in neun Abschnitte sowie in zwei Anhänge. Die ersten vier Abschnitte umgrenzen den Anwendungsbereich, bieten normative Verweise, definieren Begrifflichkeiten und erläutern die Anforderungen an die Organisation selbst sowie das Managementsystem.¹⁴⁴ Den Schwerpunkt der ISO 9001 bilden die Hauptgliederungsabschnitte fünf bis acht. Anhand der Abschnitte „Verantwortung der Führung“, „Planung“, „Unterstützung“, „Betrieb und Bewertung der Leistung“ erfolgt die Konformitätsbewertung des Systems. Die Anhänge sind zusätzliche Informationsquellen und bieten einen Überblick zu weiteren Normen zum Qualitätsmanagement sowie eine Darstellung und Erläuterung der neuen Struktur, der Begrifflichkeiten und Konzepte.

Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems ist eine komplexe Aufgabe für Organisationen und kann in vier Phasen unterteilt werden.¹⁴⁵ Voraussetzung für die Einführung ist das Engagement des Managements und der Mitarbeiter sowie das Bewusstsein und Akzeptanz für die damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen.

¹⁴³ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, S. 10.

¹⁴⁴ Die Struktur der ISO-Normen wurden 2015 angeglichen und sind ab 2018 in ihren Revisionsformen für alle Organisationen verbindlich. Die Auseinandersetzung in dieser Arbeit basiert auf der Version DIN EN ISO 9001:2008 (D/E/F).

¹⁴⁵ Vgl. Wagner, Karl Werner / Käfer, Roman: PQM Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, München 2010, S. 49 ff.; Reimann, Grit: Erfolgreiches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001, Berlin 2012.

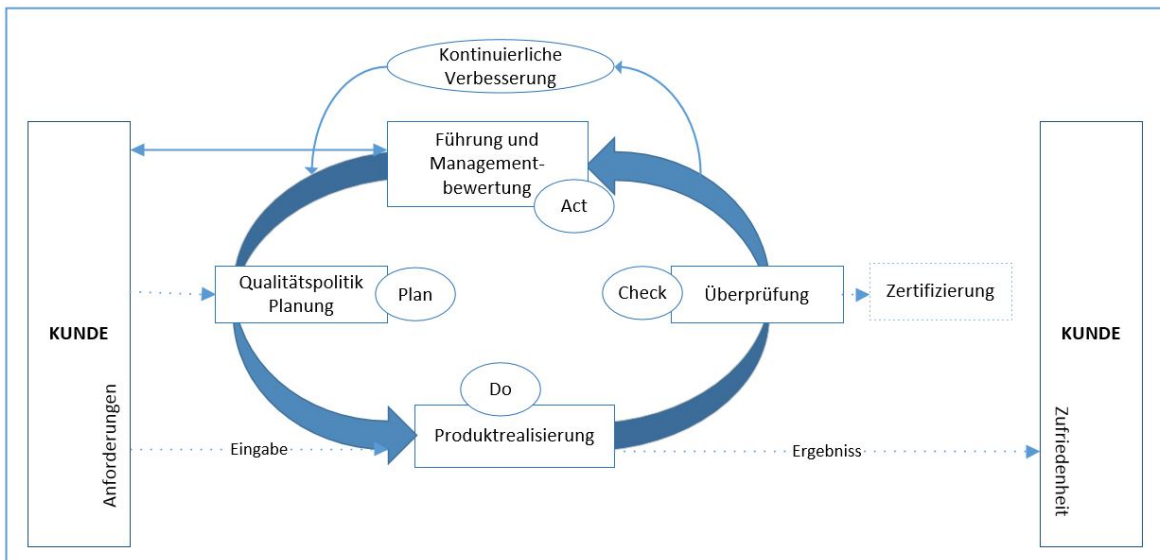
In der ersten Phase erfolgt die organisatorische Verankerung und Bereitstellung von Ressourcen durch die Benennung eines Qualitätsmanagement-Beauftragten, die Zusammensetzung eines Teams sowie die Auswahl externer Beratern und Zertifizierungsgesellschaft. Anschließend bestimmt die Organisation ihre Ziele. Dabei geht es sowohl um übergeordnete Ziele, die im Rahmen einer Qualitätspolitik festgehalten werden als auch um Vorgaben für den Produktions- oder Dienstleistungsbereich, die zur Erhöhung der Effektivität und Qualität beitragen.

Die zweite Phase ist gekennzeichnet durch die Ermittlung der relevanten Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem abgeleitet aus den Zielen. Hierzu werden Kunden- und Marktanforderungen identifiziert, SWOT-Analysen und Benchmarks durchgeführt sowie interne Prozesse analysiert. Letzteres erfolgt im Rahmen einer unternehmensspezifischen Prozessmodellentwicklung. Kern-, Führungs-, und Unterstützungsprozesse und deren Wechselwirkungen werden ermittelt, analysiert und modelliert und in einer Prozesslandkarte grafisch dargestellt. Die Analyse des IST-Zustandes bildet ebenfalls einen Schwerpunkt dieser Phase. In Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Führungskräften werden die einzelnen Prozesse hinsichtlich der gewünschten Anforderungen analysiert. Dies sollte sich dabei nicht nur auf die Normenanforderungen, sondern auch auf die Ergebnisse der Kunden- und Marktanalyse beziehen.

Die dritte Phase des Aufbaus eines Managementsystems wird ausgefüllt durch die Festlegung, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung. Dies bezieht sich sowohl auf die organisatorischen und strukturellen Anforderungen, abgeleitet aus der Norm, aber auch auf die inhaltlichen Maßnahmen zur Optimierung der Qualität in den jeweilig relevanten Prozessen. Begleitet werden sollten diese Veränderungen durch eine umfassende Kommunikation sowie einem spezifischen Schulungsplan.

Die vierte Phase ist geprägt durch kontinuierliche Überprüfung und Bewertung der umgesetzten Maßnahmen. Dadurch lassen sich Schwachstellen erkennen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Eine kontinuierliche Adaption des Systems und dessen Prozesse ist dadurch gewährleistet. Nach erfolgreicher Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist zudem eine Zertifizierung nach ISO 9001 möglich. Externe Begutachter prüfen und bewerten dabei die Konformität des Systems mit den Anforderungen der ISO-Norm. Dies reicht von einer Dokumenten- und Systemprüfung bis hin zu Gesprächen mit Mitarbeitern sowie der Geschäftsleitung.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Vgl. Brüggemann, Holger / Bremer, Paik: Grundlagen Qualitätsmanagement, Wiesbaden 2015, S. 122 ff.; DIN EN ISO 9001:2015.

Abbildung 16: PDCA-Zyklus Qualitätsmanagement¹⁴⁷

4.1.4 Kritische Würdigung

Obwohl die Normenreihe ISO 9000 zu den weitverbreitetsten Standards gehört, ist sie oft Gegenstand heftiger Kritik. Während die einen Unternehmen bereits die ISO 9001 erfolgreich umgesetzt haben, betrachten andere sie mit großer Skepsis.

Ein wesentlicher Grund dafür ist die Art der Anwendung der Normenreihe. Die ISO empfiehlt ausdrücklich die Nutzung der gesamten ISO 9000 Normenreihe. Während die Normen 9000 und 9004 Instrumente und Empfehlungen zur Umsetzung liefern, beschreibt die ISO 9001 lediglich die Systemanforderungen. Viele Unternehmen nutzen zum Aufbau ihres Qualitätsmanagementsystems jedoch lediglich die ISO 9001, da sie als zertifizierbarer Standard existiert. Dabei schließen die anderen Normen die Lücken der ISO 9001.¹⁴⁸

Die Fokussierung auf die ISO 9001 und deren Zertifizierbarkeit geht einher mit einer kritischen Betrachtung des Qualitätsanspruchs der Unternehmen selbst. Eine Zertifizierung bestätigt lediglich die Normenkonformität des Qualitätsmanagementsystems, sie gibt jedoch keine Auskunft über die eigentliche Produktqualität. Stellen Unternehmen Forderungen hinsichtlich einer ISO 9001 Zertifizierung an ihre Lieferanten, ohne weitere Bench-

¹⁴⁷ Vgl. Wagner, Karl W. / Käfer, Roman: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, München / Wien 2006, S. 120.

¹⁴⁸ Vgl. Mellis, Werner / Herzwurm, Georg / Stelzer, Dirk: TQM der Softwareentwicklung, Wiesbaden 1996, S. 84 f.

marks einzuholen, dient sie lediglich zur Reduzierung von Haftungsrisiken, weniger zur Sicherstellung eines ganzheitlichen Qualitätsansatzes.¹⁴⁹

Die Normenreihe beschreibt Mindestanforderungen und liefert Umsetzungsempfehlungen, die die Entwicklung eines Managementsystems unterstützen. Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement geht jedoch darüber hinaus. Es ist ein Zusammenspiel von Strukturen und Prozessen sowie kontinuierlicher Qualitätssteigerungen durch bewusstes Verfolgen des Qualitätsgedankens aller Mitarbeiter und Führungskräfte.

4.2 ISO 14001 – Umweltmanagement

4.2.1 Entstehung

Die Entstehung von Umweltmanagementsystemen steht eng im Zusammenhang mit dem Aufkommen der Umweltbewegung in den 1960/1970er Jahren. Hintergrund des steigenden Umweltbewusstseins waren zum einen die zunehmende Zerstörung von Ökosystemen als direkte oder indirekte Auswirkung von Unternehmensaktivitäten und zum anderen die Veröffentlichungen der Werke „Silent Spring“ von Rachel Carson (1962) sowie „Die Grenzen des Wachstums“ von Dennis Meadows (1972).¹⁵⁰ Im selben Jahr wurde auch das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Environment Programme, UNEP) gegründet, mit dem Ziel politische Instrumente für den Umweltschutz zu entwickeln sowie einen Wissenstransfer aufzubauen.¹⁵¹

Auf diese gesellschaftliche Entwicklung reagierten die Staaten mit einer umfangreichen Umweltgesetzgebung sowie mit der Gründung entsprechender Ministerien.¹⁵² Die Unternehmen wiederum entwickelten systematische Ansätze und Instrumente mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion des Umweltrechtes, der Reduzierung von Haftungsansprüchen

¹⁴⁹ Vgl. Walgenbach, Peter: Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 5 (2), 1998, S. 135-164.

¹⁵⁰ Vgl. Hardtke, Arnd / Kleinfeld, Annette: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wiesbaden 2010, S. 32 ff.

¹⁵¹ Vgl. United Nations Environment Programme (UNEP): United Nations Environment Programme, abgerufen unter: <http://www.unep.org/about/>, am 21.1.2016.

¹⁵² In Deutschland wurde dieser Bereich direkt von der damals SPD/FDP-geführten Regierung mit einem Sofortprogramm aufgegriffen, darunter fielen sowohl organisatorische Aspekte wie die Gründung des Umweltbundesamts und die Einberufung eines Sachverständigenrates für Umweltfragen, aber auch ein detaillierter Gesetzgebungsfahrplan. Vgl. Eppler, Annegret: Deutsche Umweltpolitik im europäischen Mehrebenensystem, in: Detterbeck, Klaus / Renzsch, Wolfgang / Schieren, Stefan: Föderalismus in Deutschland, München 2010, S. 319-349; Baumast, Annett: Die Entstehungsgeschichte des Umwelt-Audit, in: Doktoranden-Netzwerk Öko-Audit e.V. (Hrsg.), Umweltmanagementsysteme zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der EG-Öko-Audit-Verordnung und der DIN EN ISO 14001, Berlin / Heidelberg 1998, S. 33-56.

sowie der Imageverbesserung.¹⁵³ In diesem Kontext entstanden freiwillige Verhaltenskodizes, wie beispielsweise der Kodex der weltweiten „Responsible Care“-Initiative der chemischen Industrie, welcher die Einhaltung von Umweltschutzprinzipien vorsieht, aber auch die ersten Umweltmanagementsysteme.¹⁵⁴

Mit dem Einsatz von Umweltmanagementsystemen entwickelten sich unterschiedliche nationale oder branchenbezogene Standards. Beispiele sind der Britische Standard BS 7750, der 1992 im Vereinigten Königreich publiziert wurde, der 1993 in Frankreich veröffentlichte NFX30-200, oder das 1993 auf europäischer Ebene entstandene EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

Parallel zu den Arbeiten an der EMAS begannen 1991 die Entwicklung eines internationalen Standards von Seiten der ISO. 1996 erfolgte die Veröffentlichung der ISO 14001, eine Norm zum Einsatz von Umweltmanagementsystemen als Basis für die Vermeidung von Umweltbelastungen im Einklang mit ökonomischen Erfordernissen.¹⁵⁵ Eine erste Revision erfolgte 2004 aufgrund von Kompatibilitätsproblemen zur ISO 9001, die aktuellste Revision fand im Jahr 2015 statt.¹⁵⁶

Die Bedeutung der ISO 14001 spiegelt sich in ihrer Verbreitung wider. Während 1999 erst ca. 14.000 Organisationen zertifiziert waren, waren es 2014 bereits 324.148 Organisationen.¹⁵⁷ Sie gehört international als branchen- und standortunabhängige Norm zu den bekanntesten Umweltstandards.

4.2.2 Vorteile

Die Bedeutung des Umweltschutzes in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Dies spiegelt sich nicht nur in der strenger werdenden Umweltgesetzgebung, sondern auch in den diesbezüglich steigenden Anforderungen von Kunden oder Finanzierungsinstituten wider. Um einen dauerhaften Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten, spielen neben ökonomischen Aspekten zunehmend auch

¹⁵³ Vgl. Baumast, Annett: Die Entstehungsgeschichte des Umwelt-Audit, in: Doktoranden-Netzwerk Öko-Audit e.V. (Hrsg.), Umweltmanagementsysteme zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der EG-Öko-Audit-Verordnung und der DIN EN ISO 14001, Berlin / Heidelberg 1998, S. 33-56.

¹⁵⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵⁵ Vgl. Volkert, Jürgen / Helbig, Jörg: Freiwillige Standards im Umweltschutz, Heidelberg 1999, S. 110 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden, 2015, S. 7 ff.

¹⁵⁷ Vgl. International Organization for Standardization (ISO) - b: The ISO Survey of Management System Certification – 2014. Executive summary, abgerufen unter: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014, am 20.12.2015.

ökologische Kriterien eine entscheidende Rolle. Die Einführung eines Umweltmanagementsystems kann hierbei einen wichtigen Beitrag leisten.

Der hohe Implementierungsaufwand und die damit einhergehenden Kosten gelten oft als Argumente gegen die Einführung eines Umweltmanagementsystems und deren Zertifizierung. Zahlreiche Studien, die deren langfristigen Nutzen bestätigen, können dieses aber entkräften.¹⁵⁸ Im Vordergrund stehen dabei zumeist die ökonomischen Vorteile in Form von Kostensenkungseffekten sowie die ökologischen Optimierungen von Produktionsverfahren.

Die Vorteile lassen sich in vier Dimensionen unterteilen und sind in der Abbildung 17 zusammenfassend dargestellt:

Verbesserung der Organisation	Risikominimierung	Kostenminimierung	Wettbewerbsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierung • Mitarbeiteridentifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schadensprävention • Rechtssicherheit • Haftungssicherung • Reputationsschaden • Umweltrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffverbrauch • Entsorgungskosten • Umweltabgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der Kundenanforderung • Markteintrittskriterium • Imageverbesserung • Akzeptanz

Abbildung 17: Wesentlicher Nutzen eines Umweltmanagementsystems¹⁵⁹

4.2.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau

Die ISO 14000 ist eine umfangreiche Normenfamilie und besteht aus einer Vielzahl an Einzelnormen. Ihr Fokus liegt auf den mit Produktionsprozessen und Dienstleistungen verbundenen Aspekten des Umweltmanagements und richtet sich an alle Organisationen, unabhängig von Branche, Größe, Art oder Struktur. Kern der Norm ist die ISO 14001: Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Sie legt allgemeine Anforderungen an direkte und indirekte Umweltaspekte im Rahmen eines Managementsystems fest. Zur Implementierung der ISO 14001 wird empfohlen, weitere Standards, in Abhängigkeit ihrer Notwendigkeit, aus der Normenfamilie zu nutzen. Insbesondere die ISO 14004, ein „Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden“ ist für die konkrete Umsetzung hilfreich. Darüber hinaus beinhaltet die Normenfamilie Standards zu Umweltkennzeichen und -deklarationen (ISO 14020-Serie), zur

¹⁵⁸ Vgl. Summers Raines, Susan: Implementing ISO 14001—An International Survey Assessing the Benefits of Certification, in: Corporate Environmental Strategy, 9 (4), 2002, S. 418-426; Link, S / Naveh, E: Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits?, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 53 (4), 2006, S. 508-519; Dick, Gavin / Heras, Inaki / Milina-Azarin, José: Cause and Effect? ISO 14001 Certification and Financial Benefits, Working Paper Series, abgerufen unter: <http://www.kent.ac.uk/kbs/research/>, am 21.9.2015.

¹⁵⁹ Vgl. Gege, Maximilian: Motive einer umweltorientierten Unternehmensführung, in: Hansmann, Karl-Werner: Marktorientiertes Umweltmanagement, Wiesbaden 1994, S. 83-116; Hermeier, Axel: Umweltmanagement und Emissionsrechtehandel, München 2007, S. 46 ff.

Leistungsmessung (ISO 14031 und 14032), zur Ökobilanzierung (ISO 14040 bis 14044), zur Produktentwicklung (ISO 14062) oder zur Umweltkommunikation (ISO 14063).¹⁶⁰

Die ISO 14001 unterteilt sich in zehn Abschnitte, sowie in zwei Anhänge. Abschnitt 1 bis 4 erläutern den Anwendungsbereich, beschreiben normative Grundlagen sowie die genutzten Begrifflichkeiten und gehen auf organisatorische Aspekte ein. Der Hauptteil der Norm, die Abschnitte 5 bis 10, beinhaltet die Anforderungen, die zur Konformitätsbewertung herangezogen werden: Führung, Planung, Unterstützung, Betrieb, Bewertung der Leistung, Verbesserung. Die Anhänge liefern informative Erklärungen sowie einen Vergleich der derzeitigen Version 2015 mit der vorherigen.¹⁶¹

Der Umsetzungsprozess erfolgt in Anlehnung an den PDCA-Zyklus und lässt sich für den Aufbau eines Umweltmanagementsystems mit anschließender Zertifizierung in vier Phasen unterteilen.

In der Einführungsphase erfolgt die Bestimmung eines Umweltbeauftragten, die Festlegung des Projektteams sowie die Auswahl der Zertifizierungsgesellschaft bzw. unterstützenden Berater.

Die Planungsphase konzentriert sich auf die Bestandsaufnahme sowie die Entwicklung von Leitlinien, Zielen und Maßnahmen. Erstere erfolgt mittels verschiedener Analyseinstrumente, wie beispielsweise der Dokumenten-, Gap-, ABC-Analyse oder der Stoff- und Energieflussanalyse sowie einer umfassenden Gesetzesrecherche. Dabei wird beschlossen, welche bereits vorhandenen Elemente, Prozesse und ggf. Dokumentationen weiterhin genutzt und beim Aufbau mitberücksichtigt werden. Dies gilt ebenso als Ausgangslage für die Ermittlung und Bewertung der für das Unternehmen relevanten direkten und indirekten Umweltaspekte, wie beispielsweise Emissionen, Wasser, Rohstoffe, Energie oder Abfall. Mit Blick auf den gesamten Produktlebenszyklus werden für die Umweltaspekte, im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Ziele und daraus resultierende Maßnahmen entwickelt. Die strategischen Zielsetzungen werden in Form einer Umweltpolitik der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und dienen als grundlegende Information für Mitarbeiter, Kunden und die interessierte Öffentlichkeit.

Die Umsetzungsphase ist charakterisiert durch die Festlegung von umweltrelevanten Prozessen inklusive der Verantwortlichkeiten sowie eines umfassenden Schulungs- und

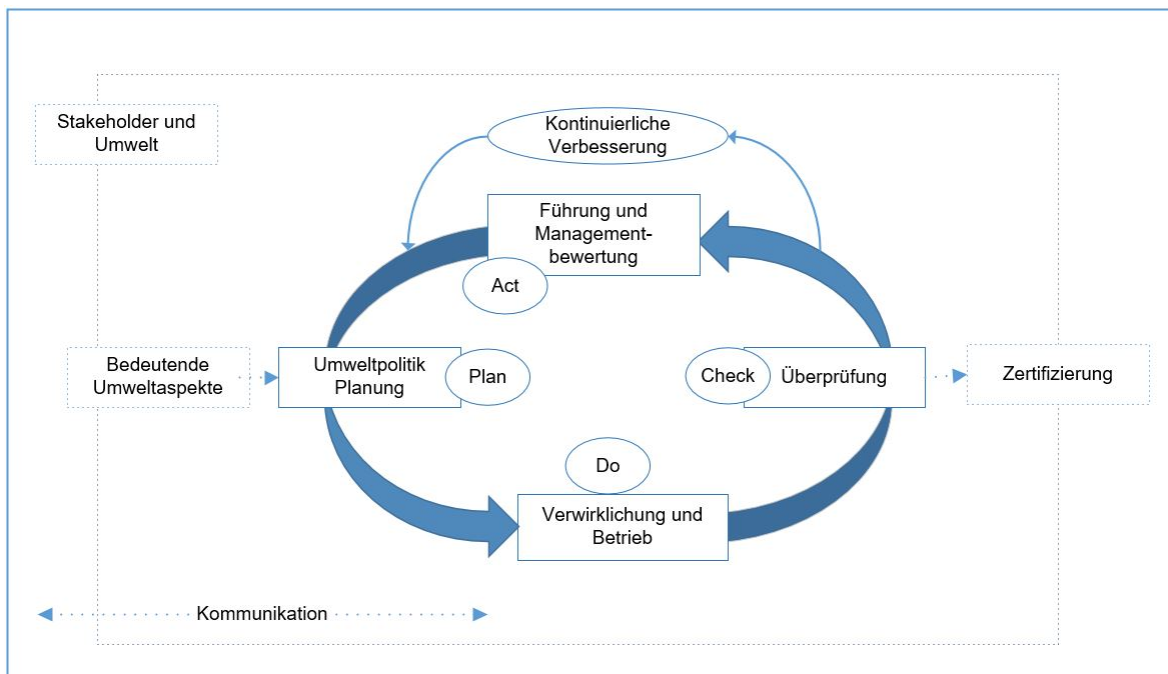
¹⁶⁰ Vgl. DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; DIN EN ISO 14004:2010 – Umweltmanagementsysteme – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden; International Organization for Standardization (ISO) - c: Environmental Standards: The ISO 14000 family of International Standards, abgerufen unter: http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf, am 28.1.1.2016, S. 6 ff.; Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden, 2015, S. 6 ff.

¹⁶¹ Vgl. DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung.

Kommunikationskonzeptes. Bewusstseinsbildung und Zielerreichungsaktivitäten stehen hierbei im Vordergrund. Der Aufbau einer Organisation für Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr erfolgt ebenfalls in dieser Phase und ist eine Besonderheit des Umweltmanagementsystems. Ist eine Zertifizierung des Systems angestrebt, können vor dem eigentlichen Zertifizierungsaudit auch Voraudits durchgeführt werden. Dies ist kein Pflichtbestandteil, sondern eher eine freiwillige Selbstprüfung, bei der vorab Unklarheiten eruiert und beseitigt werden.

Die Kontroll- und Korrekturphase wird in eine interne und eine externe Dimension unterschieden. Ersteres betrifft die Überwachung und Messung der Aktivitäten. Dies beinhaltet auch eine jährliche Managementbewertung durch die Unternehmensleitung. Nur durch die regelmäßige Betrachtung können Abweichungen und Erfolge eruiert und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gewährleistet werden. Die externe Dimension der Phase umfasst die Zertifizierungs- und Rezertifizierungsvorgänge – eine externe Begutachtung. Im Rahmen eines Audits wird das System hinsichtlich Konformität mit den ISO-Anforderungen überprüft sowie einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen und von einem Auditor bestätigt. Dabei erfolgen auch Gespräche mit den Mitarbeitern. Treten keine großen Abweichungen auf, erhält die Organisation ein Zertifikat von drei Jahren Gültigkeit. Eine Verlängerung kann durch eine Re-Zertifizierung erfolgen. Innerhalb dieser Dauer müssen Re-Audits als Überwachungsaudits durchgeführt werden.¹⁶²

¹⁶² Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden, 2015, S. 11 ff.; DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung.

Abbildung 18: PDCA-Zyklus Umweltmanagement¹⁶³

4.2.4 Kritische Würdigung

Umweltmanagementsysteme im Allgemeinen und die ISO 14001 im Speziellen sind in jüngster Zeit immer wieder in die Kritik geraten. Im Vordergrund der Diskussion stehen dabei die Frage der Effektivität sowie die Gründe einer Einführung.

Ökonomische Gründe werden insgesamt häufiger angeführt als ökologische. Vor allem die Imageverbesserung sowie der Erhalt der Zertifizierung werden hier häufig genannt.¹⁶⁴ Dies bestärkt die allgemeine Kritik an zertifizierbaren Managementsystemen, die Entkopplung von gewünschten und wirklich gelebten Strukturen durch den Aufbau einer „Legitimationsfassade“. Denn Umweltmanagementsysteme sowie ihre extern bestätigte Konformität mit der ISO 14001 sind nicht zwangsläufig mit einer guten Umweltperformance gleichzusetzen. Die Zertifizierung fokussiert sich auch hier auf die Einhaltung bestimmter Anforderungen an das System.¹⁶⁵

¹⁶³ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden 2015, S. 5 f.

¹⁶⁴ Vgl. Hamschmidt, Jost / Dyllick, Thomas: Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich, 2000, S. 41 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden 2015, S. 48 f.

Viele Akteure werfen der ISO 14001 mangelnde Effektivität vor. Diese Kritik ist jedoch nicht immer gerechtfertigt. Unterschiedliche Stakeholdergruppen verbinden mit der Norm unterschiedliche Zielsetzungen. Eine Verallgemeinerung ist nur bedingt möglich, denn je nachdem, aus welcher Perspektive Effektivität beurteilt wird, werden andere Kriterien herangezogen. Umweltorganisationen unterscheiden sich daher beispielsweise von Unternehmen.¹⁶⁶ Für Umweltorganisationen steht die Reduzierung der Umweltbelastung im Vordergrund. Die ISO 14001 selbst bewertet aber die Umweltleistung von Unternehmen nicht. Die fehlende Einforderung von Mindestumweltleistungen oder Performanceverbesserungen, die sich beispielsweise an Branchenbenchmarks orientieren könnten, ist ein prägnanter Kritikpunkt. Ebenso wird häufig die fehlende Offenlegung über Auswirkungen und Umwelt-Kennzahlen bemängelt.¹⁶⁷ Unternehmen verfolgen zumeist eine andere Zielsetzung.¹⁶⁸

Trotz dieser Kritikpunkte gibt es zahlreiche Studien, die die ökologische Wirkung von Umweltmanagementsystemen beziehungsweise der ISO 14001 positiv beurteilen.¹⁶⁹ Die Frage ist, ob im globalen Kontext der erzielte Effekt ausreichend zur Verbesserung der Umweltproblematik beiträgt.

4.3 BS OHSAS 18001 – Arbeitsschutzmanagement

4.3.1 Entstehung

In Anbetracht der Bedeutung von Arbeitsschutz- und Gesundheitsthemen für Unternehmen ist es überraschend, dass bis dato noch keine internationale Norm existiert.

Erst 2013 fasste die ISO aufgrund der hohen internationalen Verbreitung des britischen Standards BS OSHAS 18001 den Beschluss, eine internationale Norm im Bereich Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement zu entwickeln. Zweimal war zuvor ein Antrag abgelehnt worden, Hintergrund war die damals fehlende Unterstützung seitens der wich-

¹⁶⁶ Vgl. Graf, Christian: Effektivität von Umweltmanagementsystemen – eine neo- institutionelle Analyse am Beispiel von ISO 14001, abgerufen unter https://opus4.kobv.de/opus4-fau/files/.../ChristianGrafDiss_12_7_13.pdf, am 1.7.2015, S. 47 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden 2015, S. 48 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Vgl. Hamschmidt, Jost / Dyllick, Thomas: Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich 2000, S. S.41 ff.; Graf, Christian: Effektivität von Umweltmanagementsystemen – eine neo- institutionelle Analyse am Beispiel von ISO 14001, abgerufen unter https://opus4.kobv.de/opus4-fau/files/.../ChristianGrafDiss_12_7_13.pdf, am 1.7.2015, S. 47 ff.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 52 ff.

tigsten Stakeholdergruppen.¹⁷⁰ Eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern von 50 Ländern, der ILO und Zertifizierungsgesellschaften erarbeitet jedoch derzeit die neue Norm ISO 45001. Ein erster Entwurf (Draft International Standard) lag den nationalen Normungsgremien 2015 zur Bearbeitung vor, die Veröffentlichung ist für Oktober 2016 anvisiert. Der britische Standard BS OSHAS 18001: 2007 sowie der Leitfaden OHSAS 18001 bilden die Basis der neuen Norm.¹⁷¹

Auslöser für die Entwicklung von OSHAS 18001 war der Wunsch global agierender Unternehmen nach einem international anerkannten Standard, denn die Relevanz dieses Themas war den Unternehmen bewusst und basierte auf den steigenden Anforderungen von Seiten der Kunden und Behörden.¹⁷² Daraus resultierend entstand eine Vielzahl an Konzepten und Leitfäden, wie beispielsweise das branchenspezifische Konzept SCC (Safety-Certification-Contractors) aus den Niederlanden, der Leitfaden für Arbeitsschutz-Managementsysteme von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) oder das Konzept „Occupational Health- and Risk-Managementsystem, entwickelt von der Bayrischen Staatsregierung.¹⁷³

Die erste Fassung wurde unter der Federführung des britischen Normungsinstitutes BSI gemeinsam mit weiteren nationalen Normungsinstituten und Zertifizierungsorganisationen entwickelt und als Spezifikation für Anforderungen an Arbeitsschutzmanagementsysteme mit Leitfadencharakter 1999 erstmals veröffentlicht. Nach einem mehrjährigen Revisionsprozess wurde 2007 die OHSAS 18001:2007 als internationaler, zertifizierbarer Standard herausgegeben. Der Standard gewann international vor allem in Asien und Europa zunehmend an Bedeutung. Seit 1999 wurde die OSHAS 18001 in mehr als 80 Ländern angewendet und mehr als 16.000 Unternehmen ließen sich zertifizieren.¹⁷⁴

Nach Veröffentlichung der ISO 45001, voraussichtlich im Oktober 2016, wird der britische Standard durch die britische Normungsorganisation BSI außer Kraft gesetzt.¹⁷⁵ Infolge-

¹⁷⁰ Vgl. Kommission Arbeitsschutz und Normung – KAN: Zur Problematik der Normung von Arbeitsschutzmanagementsystemen – Materialsammlung, Verein zur Förderung der Arbeitssicherheit in Europa e.V. (HRSG), St. Augustin 1997.

¹⁷¹ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke: Arbeitsschutzmanagementsysteme nach OHSAS 18001: Grundwissen für Praktiker, Wiesbaden 2014, S. 7 ff.

¹⁷² Sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene gibt es eine Vielzahl an Leitfäden, Empfehlungen und Systematiken zur Implementierung von Arbeitsschutzmanagementsystemen. Auf die soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen werden. Einen Einblick bietet Ritter, Albert / Langhoff, Thomas: Arbeitsschutzmanagementsysteme: Vergleich ausgewählter Standards, Berlin 1998.

¹⁷³ Vgl. Ritter, Albert: Managementsysteme für den betrieblichen Arbeitsschutz, abgerufen unter: <http://noah-projekt.de/LinkClick.aspx?fileticket=yvp8sbG4hIU%3D&tabid=273&language=de-DE>, am 01.01.2016.

¹⁷⁴ Vgl. Ritter, Albert: Managementsysteme für den betrieblichen Arbeitsschutz, abgerufen unter: <http://noah-projekt.de/LinkClick.aspx?fileticket=yvp8sbG4hIU%3D&tabid=273&language=de-DE>, am 01.01.2016.

¹⁷⁵ Vgl. TÜV NORD: Fact Sheet – Erstellung der DIN EN ISO 45001:2016, abgerufen unter: http://www.tuev-nord.de/cps/rde/xbcr/SID-FA11546E-06C3988C/tng_de/factsheet-iso-45001-de-0515.pdf, am 21.1.2016.

dessen kann die ISO 45001 als eine Weiterentwicklung der OHSAS 18001 gesehen werden und stellt eine Anpassung an zukünftige Managementsystem-Normen dar.

4.3.2 Vorteile

Nach Angaben der ILO ereignen sich weltweit rund 860.000 Arbeitsunfälle pro Tag, darunter fallen auch Arbeitsunfälle mit längerer Ausfallzeit.¹⁷⁶ Für Unternehmen wirken sich Krankheitstage unmittelbar auf die Produktivität, Qualität und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Zeitgleich existieren, vor allem in den westlichen Staaten, eine Vielzahl an Vorschriften, Vorgaben und Gesetzen für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die dynamischen Veränderungen der Arbeitswelt führen zudem zu stetigen Anpassungen und Erneuerungen der Rechtslage. Die Sicherstellung der Rechtskonformität stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar.¹⁷⁷

Das moderne Arbeitsschutzverständnis beinhaltet auch das Gesundheitsmanagement. Die Förderung der Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter erhöhen die Motivation, Leistungsfähigkeit und Kreativität.¹⁷⁸

Managementsysteme für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement schaffen die dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Die Vorteile lassen sich in vier Dimensionen unterteilen und sind in der folgenden Darstellung zusammenfassend dargestellt.

Verbesserung der Organisation	Risikominimierung	Kostenminimierung	Wettbewerbsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierung • Mitarbeiteridentifikation • Betriebssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtssicherheit • Haftungssicherung • Notfallvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfallzeiten und einhergehende Kosten • Versicherungsprämien 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der Kundenanforderung • Imageverbesserung

Abbildung 19: Wesentlicher Nutzen eines Arbeitsschutzmanagementsystems¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. International Labour Organization (ILO): „A world without fatal work accidents is possible“, 25.8.2014; abgerufen unter: http://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_327076/lang--en/index.htm, am 2.2.2016.

¹⁷⁷ Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband: Arbeitsschutzmanagementsysteme: Ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen, BGI/GUV-I 5180, abgerufen unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/i-5180.pdf>, am 1.2.2016.

¹⁷⁸ Vgl. Lück, Patricia / Eberle, Gudrun / Bonitz, Dieter: Der Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus der Sicht von Unternehmen, in: Badura, Bernhard / Schröder, Helmut / Vetter, Christian: Fehlzeiten-Report 2008, Berlin / Heidelberg 2009, S. 77-94.

¹⁷⁹ Eigene Darstellung. Vgl. British Standard Institut / BSI Group: Benefits of BS OHSAS 18001, abgerufen unter: <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/bs-ohsas-18001/resources/BSI-BSOHSAS18001-Features-and-Benefits-UK-EN.pdf>, am 2.2.2016.

4.3.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau

Der OHSAS-Standard besteht aus zwei Teilen: Der OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Management System – Specification sowie der OHSAS 18002: Occupational Health and Safety Management System – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001. Ersterer definiert Mindestanforderungen für den Aufbau und die Gestaltung eines Arbeitsschutzmanagementsystems. Der Leitfaden OHSAS 18002 bietet grundsätzliche Umsetzungsempfehlungen hinsichtlich der einzelnen Anforderungen.

Die Reihe richtet sich an alle Organisationen, unabhängig von der Größe, Branche oder Rechtsform. Im Mittelpunkt dieses Standards liegt die Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz, mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung.

Die OHSAS 18001-Norm¹⁸⁰ setzt sich aus vier Abschnitten sowie zwei Anhängen und einem Abbildungs- und Tabellenverzeichnis zusammen. Abschnitt 1-3 beschreibt den Anwendungsbereich, liefert weiterführende Informationen und definiert die genutzten Begrifflichkeiten. Abschnitt 4 beinhaltet die konkreten Anforderungen, die die Norm an das Arbeitsschutzmanagementsystem stellt. Die Anhänge verdeutlichen einmal die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der OHSAS 18001 mit den ISO Standards 9001 und 14001 sowie das Zusammenspiel der OHSAS 18001 und ihrer unterstützenden Leitfäden.

Da die OHSAS 18001 in ihrem Aufbau den ISO-Standards 9001 / 14001 folgt, orientiert sich der Aufbau des Arbeitsschutzmanagementsystems am PDCA-Zyklus und lässt sich in vier Phasen untergliedern.

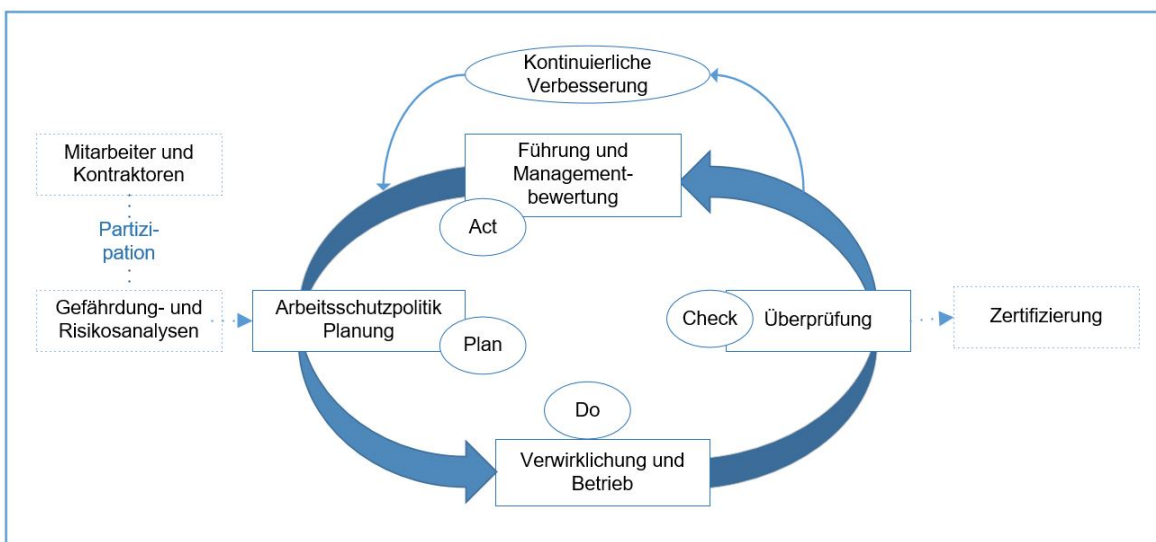


Abbildung 20: PDCA-Zyklus Arbeitsschutzmanagement¹⁸¹

¹⁸⁰ Vgl. BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements.

¹⁸¹ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke: Arbeitsschutzmanagementsysteme nach OHSAS 18001: Grundwissen für Praktiker, Wiesbaden 2014, S. 9.

In der Vorbereitungsphase werden die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Einführungen eines Arbeitsschutzmanagementsystems festgelegt. Es erfolgt die Benennung eines Arbeitsschutz-/Arbeitssicherheitsbeauftragten, die Zusammenstellung eines Umsetzungsteams¹⁸² sowie die Auswahl von Beratern und Zertifizierungsgesellschaft. Zudem erfolgt die Festlegung einer unternehmensweit gültigen Zielrichtung, die in einer Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik festgeschrieben ist.

Die Planungsphase ist charakterisiert durch eine umfangreiche Analyse. Diese beinhaltet die Beurteilung rechtlicher Anforderungen, Gefährdungsanalysen und Risikoeinschätzungen in den Prozessabläufen sowie die Prüfung des Unternehmens hinsichtlich dessen Stärken und Schwächen in Bezug auf Arbeitsschutz- und Gesundheitsthemen. Auf Basis dessen und vor dem Hintergrund der unternehmensweiten Ausrichtung werden operative Ziele, Programme und Lenkungsmaßnahmen festgelegt.

Die Umsetzungs- und Durchführungsphase konzentriert sich auf die Organisation, Bewusstseinsbildung und Kommunikation sowie die eigentliche Umsetzung. Der Erfolg eines Managementsystems, insbesondere eines Arbeitsschutzmanagementsystems basiert auf dem Mitwirken der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, ein zielgruppenspezifisches Schulungsprogramm zu entwickeln und kontinuierliche Bewusstseins- und Kommunikationsaktivitäten durchzuführen. Ein Charakteristikum ist die Notwendigkeit eines Kommunikationsprozesses für Lieferanten, Kontraktoren oder andere Besucher auf dem Betriebsgelände, welcher diese über Arbeitsschutz- und Gesundheitsbelange im Zusammenhang mit ihrem Aufenthalt informiert. Die Umsetzung der Ziele wird in einem Maßnahmenplan dokumentiert und abgearbeitet. Dazu gehört auch die Einführung und Aufrechterhaltung einer Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr.

Die Kontroll- und Bewertungsphase beinhaltet sowohl die kontinuierlichen Überprüfungen, die Analyse und Bewertung der Aktivitäten als auch die Durchführung von internen und externen Audits. Ist eine Zertifizierung angestrebt, kann diese von einer zugelassenen Zertifizierungsorganisation durchgeführt werden. Das Zertifikat ist für drei Jahre gültig, beinhaltet jedoch jährliche Überwachungsaudits. Eine Re-Zertifizierung ist nach drei Jahren notwendig.¹⁸³

4.3.4 Exkurs: ISO 45001

Die ISO 45001: Occupational Health and Safety Management Systems ist eine Weiterentwicklung des weltweit akzeptierten OSHAS 18001-Standards. Derzeit liegt, als Draft

¹⁸² Bereits bei der organisatorischen Verankerung sind eine Vielzahl an nationalen arbeitsschutzrechtlichen Regelungen zu beachten, wie beispielsweise die Bestellung eines Betriebsarztes oder Ersthelfer.

¹⁸³ Vgl. Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke: Arbeitsschutzmanagementsysteme nach OHSAS 18001: Grundwissen für Praktiker, Wiesbaden 2014, S. 9 ff.

International Standard (DIS), den nationalen Normungsgremien ein Entwurf zur Kommentierung vor. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf diesen Entwurf (Stand 1. Dezember 2015).

Die ISO 45001 richtet sich an alle Organisationen, unabhängig von Größe, Branche und Rechtsform. Der Aufbau des Entwurfs basiert auf dem „High Level Structure“-Ansatz. Dies entspricht einer übergeordneten Struktur, die den Aufbau neuer und revidierter ISO-Managementnormen vereinheitlichen soll.¹⁸⁴

Im Vergleich zur OHSAS 18001 wird ein stärkerer Fokus auf das Umfeld des Unternehmens gelegt. Nicht mehr nur die Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen der eigenen Arbeitnehmer ist erforderlich, sondern eine umfassende Betrachtung entlang der Wertschöpfungskette, die Partner, Lieferanten und Kontraktoren einschließt.

Von weiterer Bedeutung ist die in der Nachhaltigkeitsdebatte geförderte umfassende Risikobetrachtung, die auch die Chancenidentifizierung und das proaktive Handeln beinhaltet. Unternehmen sind angehalten, entlang der Wertschöpfungskette und innerhalb ihrer Prozesse nicht nur die Risiken, sondern auch die Chancen zu identifizieren.

Zudem wird die Rolle der Führungskräfte und die Einbindung der Unternehmensleitung stärker betont und eine intensivere Auseinandersetzung und klarere Lenkung aller Aktivitäten gefordert. Auch die Arbeitnehmerbeteiligung spielt in der Umsetzung der Norm eine bedeutende Rolle. Dies soll den integrativen Ansatz der Norm gewährleisten.¹⁸⁵

Wie bereits dargestellt, wird die ISO 45001 nach ihrem Inkrafttreten im Jahr 2016 und nach einer Übergangszeit die OHSAS 18001 ablösen.

4.3.5 Kritische Würdigung

Der Entwicklung einer internationalen Norm zum Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement standen lange Zeit Bedenken und Kritik gegenüber. Hauptargumente waren einerseits die Gefahr einer zusätzlichen Reglementierung, andererseits aber auch die Angst, dass bestehende Anforderungen dadurch „weichgespült“ würden. Insbesondere von den Industrieländern kam der Verweis auf ihre als ausreichend befundene nationale Gesetzgebung bezüglich Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement. Von Arbeitneh-

¹⁸⁴ Ziel dieser Struktur ist die Förderung der inhaltlichen Übereinstimmung, um eine Integration und Implementierung zu vereinfachen. Dies beinhaltet sowohl den Aufbau, Begriffsdefinitionen sowie gemeinsame Bestimmungen und Kernaussagen. Vgl. ISO / IEC Directives Part 1 – Consolidated ISO Supplement Procedure specific to ISO, S. 121 f.

¹⁸⁵ Vgl. ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, noch nicht veröffentlichtes Dokument sowie TÜV NORD: Fact Sheet – Erstellung der DIN EN ISO 45001:2016, abgerufen unter: http://www.tuev-nord.de/cps/rde/xbcr/SID-FA11546E-06C3988C/tng_de/factsheet-iso-45001-de-0515.pdf, am 21.1.2016.

mervertretungen und Institutionen, wie beispielsweise von Berufsgenossenschaften und Gewerbeaufsichtsämtern in Deutschland, wurde auch der Verlust von Gestaltungsspielräumen als ein Gegenargument angebracht.¹⁸⁶ Berechtigt ist zudem die grundsätzliche Kritik an zertifizierbaren Managementsystem-Normen, welche keine Leistungsüberprüfung vornehmen, sondern lediglich die Konformität mit den Systemanforderungen bewerten.

Gerade aber vor dem Hintergrund der Vielzahl an nationalen Anforderungen und Gesetzen liefert ein Leitfaden einen erheblichen Beitrag zur Orientierung. Durch die regelmäßige Kontrolle und Bewertung kann eine Einhaltung rechtlicher Anforderungen gewährleistet werden. Darüber hinaus kann durch eine verbesserte Eigen- und Wirksamkeitskontrolle die Effektivität und Effizienz des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Unternehmen erhöht werden.

4.4 SA 8000 – Standard zur Sozialen Verantwortung

4.4.1 Entstehung

Die Entstehung ethischer Zertifizierungsstandards ist auf eine Reihe von Gründen zurückzuführen. Eine Ursache ist beispielsweise in der oft kritisierten Wirkungslosigkeit supranational geltender Verhaltenskodizes zu sehen. Entwickelt als Instrumente zur Integration sozial verantwortlichen Handelns in das Unternehmen liegen ihre Schwierigkeiten in ihrer Überprüfbarkeit und somit in der Sicherstellung nachhaltigen Agierens.¹⁸⁷

Eine weitere Ursache ist die zunehmende Sensibilität einzelner Stakeholdergruppen. Medienberichte über soziale Missstände erregen weltweit Aufmerksamkeit und führen teilweise zu erheblichen Reputationsverlusten der Unternehmen.¹⁸⁸ Die Erwartungshaltung der Verbraucher und NGOs hinsichtlich ethischen Handelns steigen zunehmend.

Als Reaktion darauf sind eine Vielzahl von Zertifizierungskonzepten entwickelt worden, die sich aber zumeist auf einzelne Branchen beziehen, wie beispielsweise die Clean Cloth Campaign, die Fair Trade- oder UTZ-Zertifizierung.¹⁸⁹ Einen branchenunabhängigen

¹⁸⁶ Vgl. Kommission Arbeitsschutz und Normung (KAN): Zur Problematik der Normung von Arbeitsschutzmanagementsystemen – Materialsammlung, Verein zur Förderung der Arbeitssicherheit in Europa e.V. (HRSG), St. Augustin 1997, S. 13 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Kreikebaum, Hartmut / Behnam, Michael / Gilbert, Dirk Ulrich: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden 2001, S. 165 ff.

¹⁸⁸ Zu den bekanntesten Beispielen gehören die Proteste gegen Nike oder Coca-Cola. Als aktuelle Beispiele wären zu nennen die Skandale der Firmen Primark oder Amazon zu nennen. Vgl. Curbach, Janina: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden 2009, S. 80 ff.

¹⁸⁹ Nähere Informationen finden Sie unter: www.cleanclothcampaign.org, www.fairtrade.net, www.utzcertified.org.

Standard, die SA 8000, legte 1997 die Organisation Social Accountability International (SAI) vor, die aus der amerikanischen Verbraucherorganisation „Council on Economic Priorities“ hervorging. Auf der Basis der internationalen Menschenrechtskonvention und den Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation entwickelte die SAI gemeinsam mit Vertretern der United Nations (UN), Unternehmensverbänden, Zertifizierungsinstitutionen, Lieferanten, Beratern und weiteren Nicht-Regierungsorganisationen soziale Mindestanforderungen für Arbeitsbedingungen. Unternehmen und Zulieferer verpflichten sich freiwillig diese einzuhalten.¹⁹⁰

Ziel der Organisation ist es darüber hinaus, ein global gültiges Zertifizierungs- und Kontrollsystem – analog zu den ISO-Normen 9000 und 14000 – für Sozialstandards zu etablieren, um damit die Rechte der Arbeitnehmer weltweit zu fördern. Produktionsbetriebe erhalten die Möglichkeit, die Einhaltung diverser Sozialstandards über unabhängige Zertifizierungsstellen bestätigen zu lassen. Erste Erfolge des noch recht jungen Standards spiegeln sich in der Verbreitung wider. 2004 waren 572 Unternehmen aus 50 Branchen in 45 Ländern zertifiziert, rund zehn Jahre später bereits 3663 Unternehmen aus 65 Branchen in 67 Ländern.¹⁹¹

4.4.2 Vorteile

Die Vorteile einer Anwendung für Unternehmen sind naheliegend. Als der am weitesten verbreitetste Sozialstandard hilft er Unternehmen, insbesondere Produktionsunternehmen, den gesellschaftlichen Erwartungen und Kundenanforderungen hinsichtlich fairer Arbeitsbedingungen gerecht zu werden. Unterstützt wird dies durch einen auf Transparenz und Unabhängigkeit ausgerichteten Zertifizierungsprozess. Zudem führt die frühzeitige Integration relevanter Stakeholdergruppen in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess einerseits zur frühzeitigen Antizipation von Interessen, erhöht andererseits aber auch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen.¹⁹²

Ein für die Implementierung positiver Aspekt ist die Kompatibilität mit den Normen ISO 9000 sowie 14000. Er ermöglicht zudem eine Anpassung an nationale Besonderheiten. Damit wird sichergestellt, dass keine zusätzlichen Strukturen und Prozesse aufgebaut werden müssen. Wird die SA 8000 als fest definierter Produktionsstandard festgelegt,

¹⁹⁰ Bereits ein Jahr später erfolgte die erste Zertifizierung in den USA – eine Produktionsstätte der Firma Avon.

¹⁹¹ Vgl. Social Accountability International: Social Accountability Accreditation Services, abgerufen unter: <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>, am 2.2.2016.

¹⁹² Vgl. Kreikebaum, Hartmut / Behnam, Michael / Gilbert, Dirk Ulrich: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden 2001, S. 180.

können kostspielige Auditierungen, Such- und Informationskosten bei der Lieferantenauswahl reduziert werden.¹⁹³

Die Vorteile lassen sich in vier Dimensionen unterteilen und sind in der Abbildung 21 zusammenfassend dargestellt:

Verbesserung der Organisation	Risikominimierung	Kostenminimierung	Wettbewerbsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierung • Mitarbeiterloyalität • Optimiertes Lieferkettenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Haftung • Rechtsstreitigkeiten • Unfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Such- und Informationskosten bei Lieferanten • Auditierungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensstärkung • Imageverbesserung • Eintrittskriterium in Märkte und Unternehmen

Abbildung 21: Wesentlicher Nutzen SA 8000¹⁹⁴

4.4.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau

Der SA 8000 Standard orientiert sich inhaltlich an den Konventionen der International Labour Organisation (ILO), der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte sowie der UN Konvention für Kinderrechte und richtet sich an alle Organisationen unabhängig ihrer Größe, Branche oder ihres Standortes.

Der Standard¹⁹⁵ unterteilt sich in vier Abschnitte. Der erste Abschnitt beschreibt den Zweck und den Anwendungsbereich sowie das Managementsystem. Hervorgehoben wird, dass alle vom Unternehmen kontrollier- und beeinflussbaren Bereiche Beachtung erhalten müssen. Dies beinhaltet somit auch die Zulieferunternehmen. Die Zertifizierung selbst gilt jedoch nicht für das gesamte Unternehmen und deren Wertschöpfungskette, sondern wird nur für bestimmte Betriebstätten erteilt. Abschnitt 2 und 3 beschreiben die normative Grundlage der SA 8000, sowie Begrifflichkeiten, die im Rahmen der Zertifizierung besondere Bedeutung haben. In Abschnitt 5 werden die inhaltlichen Anforderungen konkretisiert, die Unternehmen in ihrer Geschäftspolitik explizit berücksichtigen müssen:

- *Kinderarbeit: Kinderarbeit ist grundsätzlich verboten. „Young workers“, das heißt Jugendliche zwischen 15-17 Jahren, dürfen unter gewissen Auflagen beschäftigt werden, jedoch nicht mehr als zehn Stunden täglich, inklusive Schulunterricht und*

¹⁹³ Lohrie, Achim: Standard für soziale Verantwortung, in: Ökologisches Wirtschaften, 16 (1), 2001, München, S. 13-14; Curbach, Janina: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden 2009, S. 94 sowie Gilbert, Ulrich: Social Accountability 8000 – ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätige Unternehmen?, in: zfwu, 2 (2), 2001, S. 123-148.

¹⁹⁴ Eigene Darstellung. Vgl. Kreikebaum, Hartmut: Internationale Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1, 2006, S.1-20.

¹⁹⁵ Vgl. SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung.

Wegstrecke. Falls, aufgrund der Einführung des Standards, Kinder und Jugendliche nicht mehr beschäftigt werden dürfen, wird empfohlen, ein ausgleichendes Hilfsprogramm zu erstellen.

- *Zwangsarbeit*: Zwangsarbeit in jeglicher Form sowie die Einforderungen von Ausweispapieren, Kautionen oder ähnliches ist verboten.
- *Gesundheit und Sicherheit*: Das Unternehmen hat für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu sorgen sowie einen Verantwortlichen für den Arbeitsschutz zu benennen.
- *Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen*: Mitarbeiter der Organisation haben das Recht auf Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen. Führen lokale Gesetze oder Vorgaben zu Einschränkungen, hat das Unternehmen die Pflicht, alternative Formen der Mitbestimmung zu fördern.
- *Diskriminierung*: Jegliche Art von Diskriminierung ist untersagt.
- *Disziplinarstrafen*: Die geistige, emotionale und körperliche Integrität der Arbeitnehmer ist jederzeit zu respektieren. Körperliche oder emotionale Bestrafung ist nicht erlaubt.
- *Arbeitszeiten*: Es sind die gültigen Gesetze und Industriestandards einzuhalten, wobei eine Wochenarbeitszeit inklusive vergüteter Überstunden nicht mehr als 60 Stunden betragen darf.
- *Entlohnung*: Das Unternehmen hat dafür Sorge zu tragen, dass eine mindestens den gesetzlichen oder industriespezifischen Normen entsprechende Vergütung in regelmäßigen Abständen gezahlt wird.
- *Managementsystem*: Diese Rubrik legt detailliert fest, welche Anforderungen ein Managementsystem erfüllen muss und orientiert sich dabei an dem bekannten Plan-Do-Act-Check-Zyklus.

Der SA 8000 Standard ist in sehr knapper und abstrakter Form formuliert. Die Umsetzung dieser Anforderungen erfolgt mittels eines umfangreichen Handbuchs, des „Guidance Documents“.¹⁹⁶ Es dient als Hilfestellung und beinhaltet Hintergrundinformationen, tiefergehende Informationen zu den Anforderungen, Beispiele und Hinweise. Das Guidance-Dokument beinhaltet weiterhin Empfehlungen zu den einzelnen Schwerpunktthemen, zum Managementsystem und zum Zertifizierungsprozess im Allgemeinen sowie zu der Durchführung der Audits im Speziellen.

¹⁹⁶ Vgl. SA 8000 – Guidance Document for Social Accountability 8000.

Der beschriebene Umsetzungsprozess erfolgt in vier Phasen:

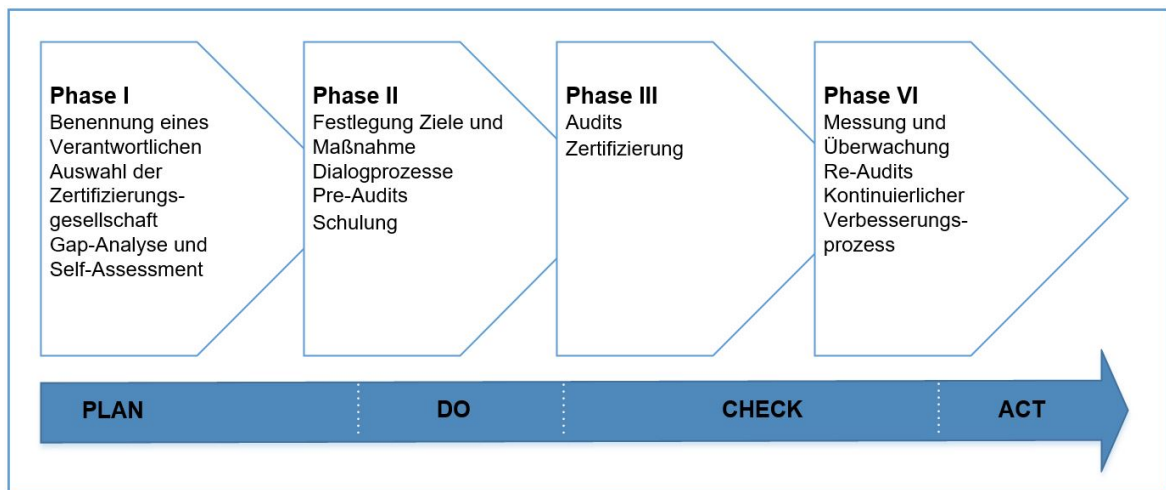


Abbildung 22: PDCA-Zyklus SA 8000¹⁹⁷

In der Vorbereitungsphase erfolgt die Ernennung eines für den Zertifizierungsprozess verantwortlichen Teams bestehend aus Vertretern der Geschäftsleitung und Mitarbeitern sowie die Auswahl der Zertifizierungsgesellschaft (Auditor). Im Rahmen eines „Initial-Meetings“ klären Vertreter der Betriebsstätte und der Auditor den Zweck, Umfang und Ablauf des Prozesses. Anschließend erfolgt eine umfangreiche Gap-Analyse bezüglich Unternehmensaktivitäten und den Anforderungen der SA 8000, deren normativen Grundlagen sowie der lokalen Gesetzgebung.

Die Implementierungsphase ist charakterisiert durch Veränderungen in den Prozessen, Strukturen und Systemen. Es finden erste Pre-Audits statt, die signifikante Unterlassungen und Abweichungen eruieren. Geeignete Maßnahmen und Pläne zur Behebung dieser werden erarbeitet und implementiert. Einen besonderen Stellenwert hat in dieser Phase bereits der Dialog zwischen Auditoren und den wichtigsten lokalen Stakeholdern, insbesondere den betroffenen Arbeitnehmern. So können frühzeitig Probleme antizipiert und lokale Besonderheiten adaptiert werden.¹⁹⁸ Diese Phase beinhaltet auch Schulungen sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften. Der Fokus liegt dabei auf den Inhalten der SA 8000 und ihrer Integration in das alltägliche Handeln. Im ersten Schritt konzentriert sich der Implementierungsprozess zunächst auf die Organisation selbst. Langfristig soll die Umsetzung jedoch den gesamten Wertschöpfungsprozess umfassen und ebenfalls adäquate Prozesse und Verfahren zur Auswahl und Überprüfung ihrer Lieferanten einführen.

¹⁹⁷ Vgl. eigene Darstellung.

¹⁹⁸ Die Interviews mit den Mitarbeitern sind in der Muttersprache zu führen. Zudem ist die Anwesenheit von Führungskräften oder Mitgliedern aus der Geschäftsleitung untersagt.

Ist eine erfolgreiche Implementierung der SA 8000-Anforderungen erfolgt, beginnt die Zertifizierungsphase. Im Rahmen eines Audits überprüft der Auditor die Einhaltung aller geforderten Standards. Bei einer erfolgreichen Prüfung erhält die Produktionsstätte das Prüfsiegel, welches eine Gültigkeit von drei Jahren besitzt. Erfüllt die Produktionsstätte die Anforderungen nicht, so erhält das Unternehmen die Möglichkeit, innerhalb einer bestimmten Frist die Mängel zu beheben. Um die Validität zu erhöhen, haben die Auditoren das Recht, unangekündigte Folgebesuche durchzuführen.

Die Überwachungsphase beinhaltet zum einen regelmäßige externe Re-Auditierungen in Abständen von 6-12 Monaten, zum anderen aber auch das vom Unternehmen selbst durchgeführte Monitoring der Maßnahmen, Ergebnissen und gesetzten Zielen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten. Gegen die Zertifizierung und ihre auditierenden Zertifizierungsgesellschaften kann jederzeit von Seiten der Stakeholder, wie beispielsweise Mitarbeiter¹⁹⁹, Gewerkschaften, NGOs, Einspruch erhoben werden. Einsprüche werden vertraulich behandelt und geprüft.

4.4.4 Kritische Würdigung

Der SA 8000 Standard erweist sich als einer der am weitesten entwickelten Sozialstandards. Die Chance auf eine erfolgreiche Fortentwicklung erscheint vielversprechend. Aufgrund der zugrundeliegenden, international anerkannten Standards sowie der Verfolgung eines partizipativen Ansatzes erfährt er eine breite Akzeptanz. Positiv anzumerken ist zudem die kontinuierliche öffentliche Diskussion beziehungsweise Stakeholderintegration sowie der unabhängige, transparente Zertifizierungsprozess.

Jedoch weist bei näherer Betrachtung auch die SA 8000 gewisse Schwächen auf.²⁰⁰

Ein Schwerpunkt der Diskussionen ist ihr Anspruch auf universelle Gültigkeit. Dies setzt voraus, dass ein international akzeptierter Basiskonsens moralischer Normen existiert. Die von SAI als Grundlage genutzten internationalen Menschenrechts- und ILO-Arbeitskonventionen können jedoch nicht uneingeschränkt als unanfechtbare Basis dienen, da sie selbst keine weltweite Akzeptanz genießen. So kritisieren beispielsweise China und weitere, meist islamisch geprägte Länder die vermeintlich westliche Prägung der Menschenrechtskonventionen. Eine universelle Gültigkeit ist somit nicht gegeben. Dem entgegnet zwar SAI mit einer Anpassung der Verhaltensleitlinien an lokale Gegebenhei-

¹⁹⁹ Für Mitarbeiter muss dazu vom Unternehmen ein formeller Beschwerdemechanismus eingerichtet werden, über welchen Vorkommnisse anonym und ohne Auswirkungen kommuniziert werden können. Ziel dessen ist die Förderung des unternehmensinternen Dialogs sowie die Möglichkeit der Lösung dieser Probleme, bevor eine offizielles Verfahren eingeleitet wird.

²⁰⁰ Vgl. Gilbert, Ulrich: Social Accountability 8000 – ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätige Unternehmen?, in: zfwu, 2 (2), 2001, S. 123-148.

ten, in der betrieblichen Praxis führt dies jedoch, strenggenommen, zu einer Aufweichung der Norm.

Die SA 8000 beschreibt sich selbst als eine freiwillige Selbstverpflichtung. Global agierende Unternehmen fordern eine solche Zertifizierung jedoch von ihren Lieferanten ein. Im Grunde ist dies eine erzwungene Selbstverpflichtung. Die betroffenen Zulieferer können diese entweder befolgen oder die Lieferbeziehung wird abgebrochen. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Unternehmen vordergründig Strukturen und Maßnahmen aufsetzen, um das Zertifikat zu erhalten, die eigentliche Umsetzung in den Unternehmensalltag jedoch nicht erfolgt.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die starke Fokussierung auf Produktionsunternehmen sowie die im Rahmen von SAI definierten Grenzen, beispielsweise bei der Thematik von Kinderarbeit. Festgelegte Definitionen führen oft zu einer Entweder-Oder-Handlung, was meistens zur Folge hat, dass sich die Situationen der Menschen bei Anwendung des Standards verschlimmern.

Trotz ihrer Schwächen leistet die SA 8000 in Kombination mit weiteren nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen zur Integration von sozialer Verantwortung in das Unternehmen einen wertvollen Beitrag.

4.5 ISO 26000 – Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung

4.5.1 Entstehung

Die Frage nach der Ausgestaltung und den Grenzen unternehmerischer Verantwortung stellt sich heute dringender denn je. Die Erwartungshaltungen der verschiedenen Stakeholder werden immer größer und eine angemessene Reaktion darauf kann maßgeblich zum Unternehmenserhalt und -erfolg beitragen.

Ausgestaltungsinstrumente und Methoden beschäftigen sich jedoch – aufgrund der Komplexität, welches das Themenfeld Nachhaltigkeit mit sich bringt – nur mit ausgewählten Teilaspekten. Vor diesem Hintergrund entschied die Internationale Organisation für Normung (ISO) 2005, einen Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu erstellen.

Die Entwicklung des Standards kann in zwei Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase von 2001 bis 2004 erfolgte eine umfassende Bedarfsanalyse. Die zweite Phase von 2005 bis 2010 konzentrierte sich auf die eigentliche Normenbildung.

Die internationale Verbraucherorganisation der ISO (Committee on Consumer Policy – COPOLCO) stellte im Jahr 2001 das erste Mal den Bedarf einer Norm zur gesellschaftli-

chen Verantwortung der International Standard Organisation vor. Daraufhin erfolgten eine Machbarkeitsstudie zur Standardisierung, öffentliche Diskussionen sowie Stakeholder-Konsultationen zum potentiellen Nutzen im Allgemeinen und im Vergleich zu bereits bestehenden Normen. 2004 beschloss die ISO, einen internationalen Standard zu entwickeln.

Im Jahr 2005 begann die zweite Phase der Normenentwicklung. Eine dafür ins Leben gerufene „Multi-Stakeholder-Working-Group“ erhielt den Auftrag, einen global gültigen und auf Konsens basierten Standard zu entwickeln. Das Ziel der Norm sollte es sein, eine einheitliche Terminologie zu etablieren, Hilfestellungen bei der Operationalisierung von Unternehmensverantwortung zu geben sowie Konsistenz mit bereits existierenden Standards zu schaffen. Ziel war es dagegen nicht, einen zertifizierbaren Managementstandard zu etablieren. Bis zum Jahre 2010 fanden acht jeweils einwöchige Sitzungen an unterschiedlichen Orten statt und sechs Entwürfe wurden entwickelt. Innerhalb bestimmter Fristen konnten diese von den involvierten Expertenorganisationen kommentiert werden. Im September 2010 erfolgte die finale Abstimmung, dabei sprachen sich 93 Prozent aller stimmberechtigten Institutionen²⁰¹ für die Annahme aus, was zur erstmaligen Veröffentlichung im November 2010 führte.²⁰²

Auf nationaler Ebene ist bereits ein Trend hin zur Konkretisierung beziehungsweise Entwicklung zertifizierbarer Normen auf der Basis der ISO 26000 sichtbar. Beispielsweise wurde 2010 in Dänemark ein zertifizierbarer Standard DS 49001 „Managementsystem für gesellschaftliche Verantwortung – Anforderungsbeschreibung“ entwickelt, seit Ende 2011 steht die deutschsprachige Version zur Verfügung. In diesem Zeitraum entstand auch die internationale, zertifizierbare Spezifikation „IQNet SR 10 Social Responsibility“. Österreich entwickelte 2011 die zertifizierbare ONR 192500 „Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen – CSR“ und die Niederlande veröffentlichten in diesem Jahr einen Standard zur Selbsterklärung nach ISO 26000, die NPR 9026:2011.²⁰³

²⁰¹ Kuba, Indien, Luxembourg, die Türkei sowie die USA lehnten die Norm ab; Australien, Bangladesch, Iran, Österreich, Vietnam sowie Deutschland enthielten sich der Abstimmung. Die Enthaltung von Deutschland basierte auf dem geschlossenen Votum der Gewerkschaften.

²⁰² Vgl. zum Entstehungsprozess Kleinfeld, Annette / Martens Annika: DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien / Zürich 2014, S.5 f. sowie Schmiedeknecht, Maud H. / Wieland, Joseph: ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen, in: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg 2015, S. 259-271.

²⁰³ Vgl. Kleinfeld, Annette / Martens Annika: DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien / Zürich 2014, S. 10.

4.5.2 Vorteile

Wenn die ISO 26000 weder Anforderungen an die operationale Umsetzung bietet, noch eine Zertifizierung erfolgen kann, stellt sich die Frage, welche Vorteile die Auseinandersetzung mit dieser Norm bringt.

Im Allgemeinen erhalten die Organisationen einen umfassenden Referenzstandard, welcher auf einer übergeordneten Ebene wesentliche Elemente, Themen, Initiativen und Standards beschreibt. Des Weiteren ist es Organisationen, mit Hilfe dieses Standards möglich, die Komplexität des Themas zu erfassen, relevante Handlungsfelder zu identifizieren und zu optimieren.²⁰⁴ Als Leitfaden bietet der Referenzstandard somit seinem Anwender Orientierung und Hilfestellung.

Der ISO Standard selbst nennt eine Vielzahl an Vorteilen durch seine Anwendung: So könne beispielsweise ein verbessertes Stakeholdermanagement zur Stärkung von Vertrauen und Ansehen einer Organisation beitragen. Optimierte Prozesse hinsichtlich Chancen-, Risiko- sowie Erwartungsmanagement könnten die Basis für fundierte Entscheidungen sein und dadurch zum langfristigen Bestehen einer Organisation beitragen. Weiterhin wird die Attraktivität für Kunden, Investoren und potentielle Mitarbeiter hervorgehoben.²⁰⁵

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der ISO 26000 und ihrem Nutzen für Organisationen hat bisher nur in geringem Maße stattgefunden. In Abhängigkeit auf die in der ISO 26000 verwiesenen weiterführenden Standards und deren Nutzenpotentiale lassen sich jedoch folgende Aspekte hervorheben, die nachfolgend in vier Dimensionen unterteilt werden können.

Verbesserung der Organisation	Risikominimierung	Kostenminimierung	Wettbewerbsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierung • Förderung des Verantwortungsbewusstseins • Mitarbeiterbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtssicherheit • Reputationsschäden 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionskosten • Rohstoffverbrauch • Umweltabgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbildung bei Kunden, Investoren, Behörden • Reputation • Arbeitgeberattraktivität

Abbildung 23: Wesentlicher Nutzen ISO 26000²⁰⁶

²⁰⁴ Vgl. zu den Vorteilen Böcher, Andreas: ISO 26000: Unternehmer profitieren von der Auseinandersetzung mit der neuen Leitlinie, abgerufen unter: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/iso-26000-unternehmen-profitieren-von-der-auseinandersetzung-mit-der-neuen-leitlinie.html>, am 20.12.2015.

²⁰⁵ Vgl. DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, S. 38.

²⁰⁶ Eigene Darstellung. Vgl. DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, S. 38.

4.5.3 Zielgruppe, Anforderungen und Aufbau

Wie bereits erwähnt, legt die ISO 26000 weder technische Spezifikationen noch Anforderungen an ein Managementsystem fest. Sie sieht sich als Leitfaden mit Handlungsempfehlungen, der sich unabhängig von Größe, Branchenzugehörigkeit oder Rechtsform an alle Organisationen richtet.

Die Norm untergliedert sich in sieben Normabschnitte sowie zwei Anhänge. Die ersten drei Abschnitte spezifizieren den Anwendungsbereich, definieren Begrifflichkeiten und liefern allgemeine Hintergrundinformationen zur gesellschaftlichen Verantwortung. In den Abschnitten vier bis sieben befinden sich die für Unternehmen praxisrelevanten Informationen. Abschnitt 4 beschreibt sieben Grundsätze, die die Voraussetzung für eine glaubwürdige Auseinandersetzung bilden. Dazu zählen die Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Achtung der Interessen der Stakeholdergruppen, Achtung der Rechtstaatlichkeit, die internationalen Standards sowie die Menschenrechte. In Abschnitt 5 werden zwei weitere Grundvoraussetzungen thematisiert: Die Anerkennung der Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette sowie die Einbindung von Stakeholdergruppen, das heißt die Identifikation und deren Einbindung in Entscheidungsprozesse. Entlang von sieben Kernthemen konkretisiert Abschnitt 6 Aspekte, welche Organisationen berücksichtigen sollen. Darunter fallen Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Die sieben Kernthemen, die in insgesamt 37 Handlungsfelder aufgegliedert sind, bilden das Kernstück der Norm. Dabei hängen alle Kernthemen inhaltlich zusammen und ergänzen sich gegenseitig. Lediglich das Kernthema „Organisationsführung“ unterscheidet sich von den anderen darin, dass es eine Querschnittsfunktion erfüllt und über Strukturen und Prozesse eine ganzheitliche Umsetzung ermöglicht. Abschließend werden Handlungsempfehlungen zur organisatorischen Integration im Abschnitt 7 vorgestellt. Die Empfehlungen sind in ihrer Gesamtheit thematisch an den für Managementsysteme typischen PDCA-Zyklus angelehnt. Zudem werden mögliche Zertifizierungsprogramme vorgestellt. In den Anhängen befinden sich die Abkürzungen sowie eine Auflistung freiwilliger Initiativen und Hilfsmittel.²⁰⁷

Die Umsetzung der ISO 26000 erfolgt in drei Phasen²⁰⁸. Die Vorbereitungsphase dient zum einen dazu, die organisatorischen Rahmenbedingungen für eine Implementierung zu schaffen. Dies beinhaltet sowohl die Verantwortungsübernahme von Seiten der Geschäftsführer als auch die Ernennung eines Beauftragten. Zum anderen erfolgt eine umfassende Organisations- und Umfeldanalyse. Diese beinhaltet beispielsweise die Analyse und Bewertung von relevanten Stakeholdern und ihren Erwartungshaltungen, rechtlichen

²⁰⁷ Vgl. DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, S. 1 ff.

²⁰⁸ Vgl. Kleinfeld, Annette / Martens, Annika: DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien / Zürich 2014, S 23 ff.

Anforderungen sowie Unternehmensstärken und –schwächen. Zudem müssen entsprechende Zielsetzungen verabschiedet werden. In deren Spannungsfeld (Ziele, Anforderungen und Organisationsstärken/-schwächen) ist die Entwicklung einer geeigneten Strategie notwendig.

Die Implementierungsphase konzentriert sich auf die Integration in ein bestehendes Managementsystem sowie auf die Bewusstseinsbildung von Mitarbeitern und Führungskräften. Ersteres umfasst dabei die Aufnahme und Erstellung ergänzender Prozesse, Regelungen und Vorgaben wie auch die Optimierung oder Neugestaltung von Entscheidungsstrukturen.

Die Nutzungsphase beinhaltet nicht nur die reine Umsetzung, sondern ebenso deren regelmäßige Überprüfung und Bewertung. Angelehnt an den PDCA-Zyklus aus dem Qualitätsmanagement wird auch hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt. Die ISO 26000 ist nicht zertifizierbar, jedoch können Einzelbestandteile über die Nutzung anderer zertifizierbarer Standards wie beispielsweise die ISO Normen 14001 (Umwelt), 9001 (Qualität) oder SA 8000 (Sozialstandards) zertifiziert werden.

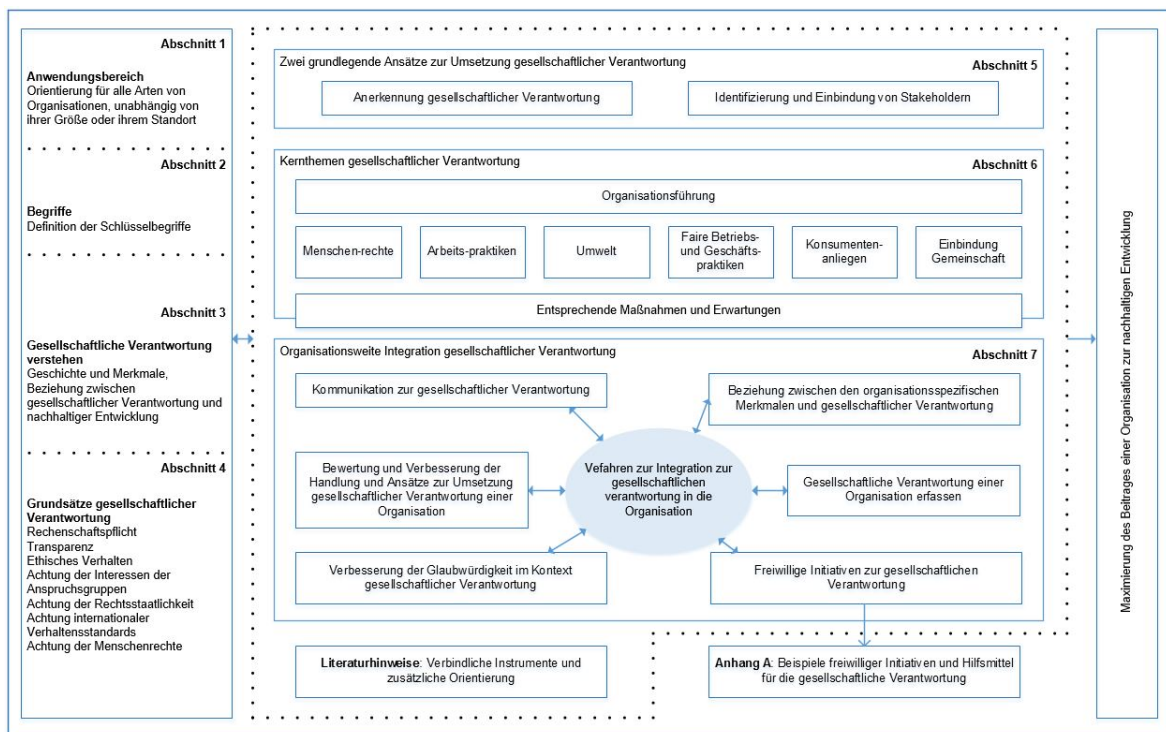


Abbildung 24: Struktur und Inhalt ISO 26000²⁰⁹

²⁰⁹ Vgl. DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, S. 11.

4.5.4 Kritische Würdigung

Bereits zu Beginn des Vorhabens gab es Zweifel an der Qualität und Übertragbarkeit einer allgemein gültigen Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Die Herausforderung war nicht allein die Konsensfindung hinsichtlich Begrifflichkeiten, hinzu kamen viele unterschiedliche Rechtsituationen in den einzelnen Ländern. Ein zufriedenstellendes Endergebnis erscheint auf den ersten Blick nicht möglich. Dennoch ist mit der ISO 26000 einer der umfassendsten Normungsversuche von gesellschaftlicher Verantwortung erfolgreich umgesetzt worden und kann als ein wesentlicher Beitrag zur Förderung des Verständnisses von gesellschaftlicher Verantwortung gesehen werden. Den Erfolg verdeutlicht auch die weltweite Resonanz des Standards. Die ISO 26000 liegt bereits in 27 Sprachen vor. 44 Länder adaptierten die Norm als nationalen Standard. 17 weitere Ländern arbeiten daran. Weiterhin wurden bereits 16000 Ausgaben verkauft.²¹⁰

Hervorzuheben ist in dem Normierungsprozess der ISO 26000 die Diversität und Anzahl der Mitgestalter. Im Juli 2010 gehörten der Arbeitsgruppe 450 Experten, 210 Beobachter aus 99 Mitgliedstaaten sowie 42 sogenannte „D-Liaison-Organisationen“²¹¹ an. Zum ersten Mal arbeiten Vertreter von Unternehmen, Verbraucherorganisationen, Gewerkschaften, NGOs, von der Wissenschaft, von öffentlichen Institutionen sowie Beratungsfirmen aus Industrie- und Entwicklungsländern gemeinsam in einem solchen Umfang an der Entwicklung eines Standards. Dies trägt deutlich zur Akzeptanz des Standards bei. Kritisiert wird jedoch, dass nicht alle Stakeholdergruppen gleichberechtigt vertreten waren, vor allem hinsichtlich der Arbeitnehmervertretung.²¹²

Auch der Geltungsbereich des Standards wird immer wieder kritisiert. Einerseits führt der generische Charakter dazu, dass Handlungsempfehlungen nicht konkret genug sind und spezifiziert werden müssen.²¹³ Andererseits widerspricht die von Größe, Branche oder Rechtsform unabhängige mögliche Anwendung dem Argument, dass der Standard in der Wirtschaft nur auf globale Unternehmen anwendbar ist.²¹⁴

²¹⁰ Vgl. Kleinfeld, Annette / Martens Annika: DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien / Zürich 2014, S. 18.

²¹¹ Unter D-Liaison-Organisationen versteht man internationale Organisationen außerhalb der ISO, die an einer Zusammenarbeit mit ISO-Arbeitsgruppen interessiert sind sowie einen fachlichen Beitrag leisten. Darunter fallen beispielsweise NGOs, Verbraucher, Handelskammern.

²¹² Vgl. Humbert, Franziska: ISO 26000, der neue Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung – Papiertiger oder Meilenstein?, in: Burckhardt, Gisela: Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen, Wiesbaden 2013, S. 89-93.

²¹³ Vgl. Kleinfeld, Annette / Kettler, Anke: Unternehmensethik auf dem Vormarsch: ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandelns, Forum Wirtschaftsethik, 19 (1), 2011, S. 16-26.

²¹⁴ Vgl. Humbert, Franziska: ISO 26000, der neue Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung – Papiertiger oder Meilenstein? in: Burckhardt, Gisela: Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen, Wiesbaden 2013, S. 89-93; Grünewald, Alexander: ISO 26000 – Ethik in Wirtschaft: Traum oder Notwendigkeit, Norderstedt 2014, S. 140 ff.

Aus unterschiedlichen Perspektiven wird ebenso die Frage der Verbindlichkeit diskutiert. Aufgrund fehlender formaler Kontrollmechanismen befürchten Kritiker, dass sich Unternehmen hinter dem Deckmantel der ISO 26000 verstecken. Gegenüber Drittbrettfahrern, welche sich beispielsweise der ISO 26000 zur Außendarstellung bedienen, ohne diese jedoch einzuhalten, könnte eine Zertifizierung als mögliche Barriere dienen. Eine Zertifizierung als möglicher Kontrollmechanismus kann dem jedoch nur bedingt entgegen wirken, denn auch hier besteht die Gefahr des Aufbaus einer „Legitimationsfassade“, das heißt der Entkopplung von ausgewiesenem und tatsächlichem Handeln.²¹⁵

4.6 Ausgewählte Standards im analytischen Vergleich

4.6.1 Allgemein vergleichender Überblick

Die Tabelle 1 gibt einen vergleichenden Überblick über die vorgestellten Standards. Dabei lassen sich sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten feststellen. Zudem verdeutlicht die Analyse das Zusammenspiel der Normen miteinander.

Unterschiede spiegeln sich vor allem in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung, der Zielsetzung und den Anspruchsgruppen wider. Während sich die ISO 9000 auf die Qualitätsverbesserung von Produkten und Prozessen konzentriert, um die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen, zielt die ISO 14000 auf eine kontinuierliche Minimierung ihrer Umweltauswirkungen und somit den Umweltschutz ab. Im Fokus steht hier nicht allein der Kunde, sondern eine Vielzahl von Anspruchsgruppen. Zu berücksichtigen sind Mitarbeiter, Lieferanten, aber auch Behörden und Umweltverbände sowie Nachbarn und Gemeinden – all diejenige, welche aufgrund der externen Effekte ein Interesse daran haben könnten. OHSAS 18001, ISO 45001 und SA 8000 konzentrieren sich auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Anspruchsgruppe ist somit der Mitarbeiter selbst, Anforderungen diesbezüglich stellen aber auch Aufsichtsbehörden und zunehmend Kunden.

Wie die ISO 9001, 14001, 45001 sowie die OHSAS 18001 dient auch die SA 8000 als Basis für eine Zertifizierung. Anzumerken ist jedoch, dass bei der SA 8000 nicht das Managementsystem eines Unternehmens, sondern einer einzelnen Organisationseinheit zertifiziert wird. Alle Zertifizierungen erfolgen durch akkreditierte Gutachter und sehen Überwachungsaudits vor, um die Einhaltung sicherzustellen.

²¹⁵ Vgl. Thielemann, Ulrich / Ulrich, Peter: Standards guter Unternehmensführung, Bern / Stuttgart / Wien 2009, S.181; Walgenbach, Peter / Beck, Nikolaus: Effizienz und Anpassung – Das Erklärungspotenzial der neo-institutionalistischen Theorie am Beispiel ISO 9000, in: DBW, 63 (5), 2003, S. 497-515.

	ISO 9000			ISO 14000			OSHAS 1800		ISO 45001	SA 8000	ISO 26000
	ISO 9000	ISO 9001	ISO 9004	ISO 14001	14004	Weitere	OSHAS 18001	OSHAS 18002	Internationale Organisation für Normung	Social Accountability International (NGO)	Internationale Organisation für Normung
Ursprung	Internationale Organisation für Normung			Internationale Organisation für Normung			British Standardization Institute (BSI)				
Thematischer Fokus	Qualität			Umwelt			Arbeits- und Gesundheitsschutz		Arbeits- und Gesundheitsschutz	Arbeitsbedingungen (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeitsschutz, Versammlungsfreiheit, Recht auf Tarifverhandlungen, Diskriminierung, Disziplinarverfahren, Arbeitszeit, Vergütung, Managementsysteme)	Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Praktiken, Konsumenten-anliegen, Einbindung der Gemeinschaft
Anwendungsbereich				richtet sich an alle Organisationen, unabhängig von Größe, Branche, Rechtsform und Standort							
Zielsetzung	Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie kontinuierliche Qualitätsverbesserung			kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung der Unternehmen und damit zum globalen Umweltschutz			Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer		Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer	Sicherstellung angemessener sowie Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern	Etablierung eines einheitlichen Verständnisses, praktische Hilfestellung bei der Umsetzung zu geben, Konsistenz mit bereits existierenden Standards zu schaffen
Primäre Anspruchsgruppen	Kunden			Mitarbeiter, Behörden, Umweltverbände, Nachbarn, Gemeinden, Kunden			Mitarbeiter		Mitarbeiter / Kontraktoren / Lieferanten	Mitarbeiter	In Abhängigkeit der Ausrichtung, Umfassende Anzahl
Inhalt	Grundlagen und Begriffe	Anforderung an die Gestaltung von QM-Systemen	Empfehlung und Anregungen zur Einführung und Verbesserung von QM-Systemen	Anforderung an die Gestaltung von QM-Systemen	Grundsätze, Systeme und Empfehlungen	Grundlagen, Begriffe, Kommunikation, Instrumente, etc.	Anforderung an die Gestaltung von AM-Systemen	Empfehlung zur Umsetzung von AM-Systemen	Anforderung an die Gestaltung von AM-Systemen	Vorgaben zu Mindestanforderungen im Bereich Sozial- und Arbeitsstandards sowie an die Gestaltung von MS	Darstellung von Prinzipien, Themen, Handlungsfeldern sowie Empfehlung und Anregungen zur Umsetzung
Funktion	Unterstützung	Zertifizierbarer Standard	Unterstützung / Leitfaden	Zertifizierbarer Standard	Unterstützung / Leitfaden	Unterstützung / Leitfaden	Zertifizierbarer Standard	Unterstützung / Leitfaden	Zertifizierbarer Standard	Zertifizierbarer Standard	Unterstützung / Leitfaden
Zertifizierbar	nein	ja	nein	ja	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
Art des Standards	Standardfamilie			Standardfamilie			Standardfamilie		Einzelstandard	Einzelstandard	Einzelstandard

Tabelle 1: Allgemeiner Vergleich gesellschaftsbezogener Standards

Unternehmen, die nach den genannten Standards zertifiziert sind, erfüllen bereits eine Vielzahl der ISO 26000-Empfehlungen, denn inhaltlich umfassen die Standards Aspekte aus den ISO 26000-Kernthemen Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt und Konsumentenangelegenheiten, unabhängig von Größe, Branche, Rechtsform oder Standort. Auch die Empfehlung zur Einbindung von Anspruchsgruppen und Kommunikation wird durch die genannten Normen zum Teil abgedeckt. Deutlich wird hiermit die Zielsetzung der ISO 26000 – die Konsistenz mit bereits existierenden Standards.²¹⁶

4.6.2 Formal vergleichender Überblick

Betrachtet man die Standards für Managementsysteme, wird deutlich, dass diese über umfangreiche Begleitdokumente verfügen. Die formale Analyse bezieht sich mit Ausnahme der ISO 26000 jedoch auf die zertifizierbaren Normen.

Struktur

Betrachtet man den Aufbau der Normen, zeigt sich, dass die untersuchten ISO Normen (ISO 9001, 14001, 45001)²¹⁷ mit Ausnahme der ISO 26000, auf einer einheitlichen Normenstruktur der „High Level Structure“ (HLS)²¹⁸ basieren (siehe Tabelle 2/3). Allen gemeinsam ist das Inhaltsverzeichnis mit identischen Kapiteln, Kapitelnamen und der Nummerierung. Zudem verfügen sie über ein identisches Begriffsverständnis und über einen identischen Wortlaut bei identischen Kernaussagen. Alle normierten Managementsystemnormen enthalten sieben Anforderungskapitel, in denen lediglich die Themen ausgetauscht und zusätzliche Anforderungen ergänzt werden. Die OSHAS 18001, die SA 8000 sowie die ISO 26000 lehnen sich in ihrer Struktur nicht an der HLS an²¹⁹. Die Strukturbausteine lassen sich jedoch größtenteils in die Systematik einordnen. Hervorzuheben ist jedoch, dass der Schwerpunkt der SA 8000 sowie der ISO 26000 nicht auf den Systemanforderungen als solches liegt, sondern sich vor allem auf inhaltliche Aspekte konzentriert.

²¹⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen; DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use; BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements; SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung.

²¹⁷ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen; DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use.

²¹⁸ Vgl. ISO / IEC Directives Part 1 – Consolidated ISO Supplement Procedure specific to ISO, International Organization for Standardization (ISO), Genf 2015, S. 137 ff.

²¹⁹ Vgl. BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements; SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung.

So werden bei der SA 8000 auch konkrete Mindestanforderungen an Sozial- und Arbeitsbedingungen gestellt.²²⁰

	ISO 9001: 2015	ISO 14001:2015	Draft: ISO 45001	OHSAS 18001: 2007	SA 8000: 2014	ISO 26000
0. Einleitung	Allgemeines, Grundsätze, Prozessorientierter Ansatz, Zusammenhang mit anderen Normen.	Hintergrund, Ziele, Erfolgsfaktoren, Modell, Inhalt	Hintergrund, Ziele, Erfolgsfaktoren, Modell, Inhalt	Hintergrund, Modell, Ausnahmen	Zweck, Umfang	
1. Anwendungsbereich	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Normative Verweisungen	✓	✓	keine Verweise	✓	✓	
3. Begriffe und Definitionen	Verweis auf ISO 9000:2015	✓	✓	✓	✓	✓
4. Kontext der Organisationen	✓	✓	✓			
4.1. Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	✓	✓	✓			✓
4.2. Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	✓	✓	zzgl. Mitarbeiter			✓
4.3. Festlegen des Anwendungsbereichs des Managementsystems	✓	✓	✓	✓		
4.4. Managementsystem	✓	✓	✓	✓	✓	
Inhaltliche Anforderungen					Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit, Gesundheitsschutz und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen, Diskriminierung, Disziplinarmaßnahmen, Arbeitszeit, Vergütung	Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gesellschaft
5. Führung	zzgl. Integration Kundenorientierung	✓	zzgl. Integration Mitarbeitermitbestimmung			
5.1. Führung und Verpflichtung	✓	✓	✓			
5.2. Politik	✓	✓	✓	✓	Grundsatzerklärung	
5.3. Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	✓	✓	zzgl. Accountabilities	✓	✓	✓
...weitere			5.4. Partizipation und Konsultation			
6. Planung	✓	✓	✓			
6.1. Maßnahmen im Umgang mit Risiken und Chancen	✓	✓	✓	✓	✓	
6.2. Ziele und Planung zu deren Erreichung	✓	✓	✓	✓		
7. Unterstützung	zzgl. Integration Planungsänderungen Konkretisierung:	✓	✓			
7.1. Ressourcen	Personen, Infrastruktur, Umgebung, Verfahren, Wissenstransfer	✓	✓	✓		✓
7.2. Kompetenzen	✓	✓	✓	✓		✓
7.3. Bewusstsein	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.4. Kommunikation	✓	Konkretisierung: interne und externe Kommunikation	zzgl. Information	zzgl. Partizipation und Konsultation	zzgl. Interne Einbindung und Beteiligung sowie Beschwerdemanagement	✓
7.5. Dokumentierte Information	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 2: Struktureller Vergleich gesellschaftsbezogener Standards (Teil 1)²²¹

²²⁰ Vgl. SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung / SA8000®: 2014, Social Accountability International, 2014, deutsch, abgerufen unter: http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%202014_German.pdf, am 2.1.2016.

²²¹ Eigene Darstellung.

		ISO 9001: 2015	ISO 14001:2015	Draft: ISO 45001	OHSAS 18001: 2007	SA 8000: 2014	ISO 26000
DO	8. Betrieb	✓	✓	✓	✓	zzg. Verwaltung von Lieferanten	
	8.1. Betriebliche Planung und Steuerung	✓	✓	✓	✓		
	...weitere	8.2. Anforderungen an P/D, 8.3. Entwicklung von P/D, 8.4. Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, P/D, 8.5. Produktion und Dienstleistungserbringung, 8.6. Freigabe von P/D, 8.7. Steuerung nichtkonformer Ergebnisse,	8.2. Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr	8.. Change Management, 8.3. Outsourcing, 8.4. Einkauf 8.6. Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr	zzgl. Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr		
CHECK	9. Bewertung der Leistung	✓	✓	✓		Externe Kontrollen und Stakeholder Engagement	
	9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	9.2 Interne Audits	✓	✓	✓	✓	✓	
	9.3 Management Review	✓	✓	✓	✓	✓	
ACT	10. Verbesserung	✓	✓	✓			
	10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	✓	✓	zzg. Unfalluntersuchung	zzgl. präventive Maßnahmen	✓	
	10.2 Fortlaufende Verbesserung	✓	✓	✓			✓
	Inhaltliche Anforderungen					Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit, Gesundheitsschutz und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen, Diskriminierung, Disziplinarmaßnahmen, Arbeitszeit, Vergütung	Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gesellschaft
	Anhang A	Erläuterung der neuen Struktur, Terminologie und Konzepte	Anleitung zur Anwendung dieser Internationalen Norm	Anleitung zur Anwendung dieser Internationalen Norm	Vergleich OHSAS 18001:2007; ISO 14001:2004, ISO 9001:2000		Beispiele freiwilliger Initiativen und Hilfsmittel für die gesellschaftliche Verantwortung
	Anhang B	Andere Internationale Normen des ISO/TC 176 zu Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystemen	Übereinstimmung zwischen ISO 14001:2015 und ISO 14001:2004		Zusammenspiel OHSAS 18001, OHSAS 18002 sowie ILO-OSH:2001		Abkürzungen
	Umfang ohne Anhang (Anzahl Wörter)	ca. 10.000	ca. 8.500	ca. 9.000	ca. 6.000	ca. 4.500	ca. 47.000

Tabelle 3: Struktureller Vergleich gesellschaftsbezogener Standards (Teil 2)²²²

Systemelemente

Bis auf die ISO 26000 weisen die analysierten Standards Überschneidungen hinsichtlich verschiedener Systemelemente auf.²²³ Ursache ist, dass die ISO 26000 keine Managementsystemnorm als solche darstellt und in Bezug auf ihre Verankerung und Umsetzung auf die untersuchten Normen verweist. Beispiele derartiger Systemelemente und Anforderungen sind: Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (4.2.), Managementsystem (4.4.), Politik (5.2.), Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation (5.3.), Ressourcen (7.1.), Bewusstsein (7.3.), Kommunikation (7.4.), do-

²²² Eigene Darstellung.

²²³ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen; DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use; BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements; SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung.

kumentierte Information (7.5.), Bewertung der Leistung (9.) sowie Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen (10.2.).

Alle fünf Normen fordern die Auseinandersetzung mit ihren Anspruchsgruppen (siehe Tabelle 1). Dabei unterscheiden sie sich in ihrem Umfang, während die ISO 14001 einen breit angelegten Stakeholderkreis vorweist, konzentrieren sich die ISO 9001 sowie OHSAS 18001/ISO 45001 auf einzelne Anspruchsgruppen. Dies spiegelt sich auch in den Elementen Politik und Kommunikation wider. Alle Normen fordern von ihrer obersten Leitung die Erstellung und Bekanntmachung einer Politik. Die ISO 14001 und 45001 beinhaltet zudem konkrete Anforderungen an deren Inhalt, die ISO 14001 sogar an deren Offenlegung für interessierte Parteien. Die Kommunikation spielt bei der ISO 14001 im Vergleich zu den anderen Normen eine bedeutendere Rolle, was in der Konkretisierung der Kommunikationsanforderungen deutlich wird. Auch die OHSAS 18001 und die SA 8000 weisen hier Besonderheiten auf. Zuzüglich zur klassischen Kommunikation ist die Partizipation und Konsultation der Mitarbeiter wichtig.

Ein verbindendes Element ist das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Dies ist nur gewährleistet, wenn Leistungen bewertet und Verbesserungs- und Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden. Während sich die Normen ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 45001 sowie SA 8000 auf die Verbesserung des Systems und die Einhaltung der Mindestanforderungen fokussieren, fordert die ISO 14001 von Unternehmen darüber hinaus, dass sie auf Basis von Leistungskennzahlen und deren Auswertung auch die Umweltleistung systematisch verbessern.

Aufbau

Wie die Tabelle 2/3 verdeutlicht, folgen alle untersuchten Standards dem bekannten Plan-Do-Act-Check-Zyklus, einem ständig wiederholenden Prozess zur Erzielung kontinuierlicher Verbesserung.²²⁴ Während die ISO-Normen 9001, 14001 sowie 45001 direkt im Dokument auf das Modell verweisen, ist es bei der OHSAS 18001 und der SA 8000 anhand der Systemelemente und Struktur der Normen erkennbar. Der PDCA-Zyklus schafft eine prozessorientierte Denkweise und unterstützt, durch den Prüfungsprozess, die unternehmensweite Steuerung und Optimierung.

Auch die ISO 26000 folgt diesem Modell. Es zeigt sich, dass alle Phasen abgedeckt werden. Planung- und Umsetzungsphase stehen jedoch im Vordergrund, die weiteren Phasen werden lediglich kurz angeschnitten. Deutlich wird in dem Zusammenhang auch noch einmal die Schwerpunktsetzung der Norm. Während sich die zertifizierbaren ISO-Normen

²²⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen; DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung, ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use; BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements; SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung.

hauptsächlich auf das System, effiziente Prozessabläufe und Kontrolle konzentrieren, stehen bei der ISO 26000 Inhalte und deren Umsetzung im Vordergrund.

Vor dem Hintergrund einer Zusammenführung der einzelnen Systeme wird deutlich, dass sowohl die allgemeinen als auch die formalen Anforderungen der ISO-Normen ein hohes Maß an Interdependenzen und Überschneidungen vorweisen, zeitgleich aber Zielkonflikte beinhalten. Unterschiede bauen zumeist additiv auf gemeinsame Grundstrukturen auf, jedoch ist die thematische Differenziertheit der Normen nicht zu vernachlässigen. Eine komplexitätsreduzierende Nutzung gemeinsamer Strukturen ist somit gegeben.

5 IMS als Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit

5.1 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft existiert eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die sich mit der Thematik Nachhaltigkeit im Unternehmen beschäftigen. Die Auseinandersetzungen konzentrieren sich dabei aber entweder auf das übergeordnete Konzept oder auf das System.²²⁵ Eine umfassende Auseinandersetzung aus der Perspektive eines integrierten Managementansatzes existiert jedoch kaum. Dadurch werden die Ansätze oft der Vielfalt dieser Thematik nicht gerecht und das darin enthaltene Potential für Unternehmen wird nicht ausgeschöpft.²²⁶

Ein erfolgreicher Implementierungsprozess von Nachhaltigkeit in ein Unternehmen muss somit auf zwei Wirkungsebenen erfolgen: zum einen die technische Integration in die Prozesse im Rahmen eines integrierten Managementsystems und zum anderen die Adaption in einen unternehmensethischen Orientierungsrahmen in Form eines integrierten Managementansatzes.

Bevor ein Unternehmen mit der Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen beginnt, müssen bestimmte Rahmenbedingungen und Voraussetzungen erfüllt sein:

Bekenntnis der Führung

Eine erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen erfordert ein Bekenntnis der obersten Unternehmensführung. Dies beinhaltet nicht nur eine verschriftlichte Politik, sondern erfordert eine Übernahme aktiver Verantwortung und einer Vorbildrolle. Der Unternehmensleitung und den Führungskräften kommen innerhalb dieses Prozesses eine Schlüsselfunktion zu, denn sie fördern oder hemmen die Etablierung gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen.²²⁷

²²⁵ Vgl. Garvare, Rickard / Isaksson, Raine: Organisational sustainability management through minimised business excellence models, Total Quality Management – Advanced and Intelligent Approaches, 3rd International Working Conference, held at Association Serbia and Montenegro for Quality and Standards, Belgrade, 30 May, S. 33-40.

²²⁶ Vgl. Sealy, Ian / Wehrmeyer, Walter / France, Chris / Leach, Matthew: Sustainable Development Management Systems in Global Business Organizations, in: Management Research Review, 33 (11), 2010, S. 1083-1096.

²²⁷ Vgl. Kleinfeld, Annette / Martens, Annika: DIN ISO 26000 - Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien 2014, S.123.

Einheitliches Verständnis

Die Ausführungen dieser Arbeit zeigen, dass in vielen Bereichen keine einheitlichen Begriffserklärungen und Themenverständnisse vorliegen. Eine wirksame Implementierung setzt dieses jedoch voraus. Sowohl die Führungsebene als auch die Mitarbeiter müssen ein gemeinsames Verständnis besitzen, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Bezogen auf die Thematik Nachhaltigkeit geht es dabei um Werte, Grundsätze und Prinzipien als Basis für die Unternehmensausrichtung. Ebenso die Idee des integrierten Managementsystems erfordert ein einheitliches Verständnis. Eine gemeinsame Ausgangsbasis fördert Akzeptanz und reduziert Barrieren, zwei Aspekte die in einem Integrationsprozess von großer Bedeutung sind.

Verantwortung

Die Einbindung von Nachhaltigkeit hat nur dann Erfolg und erzeugt Glaubwürdigkeit, wenn das Vorgehen strukturiert ist. Dies erfordert klare Zuständigkeiten. Für die Zuordnung der Verantwortung existiert keine richtige Lösung, alle haben ihre Vor- und Nachteile. Die Integration in einen bereits vorhandenen Bereich wie beispielsweise Umweltschutz oder Kommunikation bringt gegebenenfalls eine gewisse Interpretationsrichtung zum Ausdruck. Zeitgleich können jedoch etablierte Strukturen und Prozesse eine Einführung erleichtern. Die Bearbeitung durch ein für diesen Zweck errichtetes, interdisziplinäres Team räumt dieser Thematik möglicherweise nicht die notwendige zeitliche Priorität ein, andererseits kann eine breite thematische Aufstellung bei der internen Verbreitung innerhalb des Unternehmens behilflich sein. Eine dafür neu geschaffene Abteilung wiederum kann sich zwar auf das Thema als solches fokussieren, muss aber gegebenenfalls intern starke Überzeugungsarbeit hinsichtlich ihrer Existenz leisten.

Integrationsmodell und Umfang

In Abhängigkeit der strategischen Zielsetzung sowie der jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens muss entschieden werden, welches Integrationsmodell, bezogen auf ein integriertes Managementsystem, angewandt werden soll. Wie in Kapitel 2.3.1 dargestellt, wird in eine partielle, systemübergreifende und prozessorientierte Integration unterschieden. Die Differenziertheit zeigt sich in ihrer Integrationstiefe und spiegelt sich folglich im Umfang und Aufwand wider.

Unternehmerische Nachhaltigkeit bezieht sich im originären Zustand nicht nur auf das Unternehmen selbst, sondern ebenso auf die Wertschöpfungskette. Im ersten Schritt sollte sich die Implementierung auf das Unternehmen selbst konzentrieren, grundsätzlich ist es jedoch abhängig von den gegebenen Rahmenbedingungen und externen Anforderungen des Unternehmens.

A) Plan (Planen)

Die Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen und somit in die Geschäftsprozesse sowie die Einführung eines integrierten Managementsystems setzt eine umfassende Analyse des Unternehmens und des Umfeldes voraus. Dies beinhaltet die Identifikation und Bewertung relevanter Stakeholder und Nachhaltigkeitsaspekte.

1) Bestandsaufnahme & Analyse

Identifikation und Bewertung von Stakeholdern und Erwartungen

Anforderungen an Unternehmen im Allgemeinen und an Geschäftsprozesse im Speziellen werden nicht nur von Kunden, sondern von einer Vielzahl an Stakeholdern gestellt. Unter Stakeholdern versteht ein Unternehmen alle Einzelpersonen oder Gruppen, welche die strategischen Ziele des Unternehmens beeinflussen können oder von diesen betroffen sind. Eine Analyse identifiziert die für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen sowie deren Erwartungshaltungen.²³¹

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Bis auf die OHSAS 18001 erfordern alle in dieser Arbeit analysierten Normen die Auseinandersetzung und Berücksichtigung relevanter Anspruchsgruppen und Erwartungshaltungen. (ISO 9001/14001/45001 – 4.1-4.3; SA8000 – 20; ISO 26000 – 5) Eine umfassende Stakeholderanalyse wird dieser Anforderung damit gerecht.²³²

Identifikation und Bewertung von Handlungsfeldern

Nachhaltigkeit ist komplex, inhaltlich umfassend und zudem dynamisch. Es existieren eine Vielzahl an ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten, mit denen Unternehmen konfrontiert werden. Aber nicht alle sind relevant für ein Unternehmen. Einen ersten Überblick bietet beispielsweise die ISO 26000 mit ihren Kernthemen und Handlungsfeldern, zudem liefern Branchenleitfäden einen guten Einblick in relevante Themen, aber auch die Ergebnisse der Stakeholderanalyse sind hier zu berücksichtigen. In der Praxis wird zur Identifizierung und Priorisierung von relevanten Handlungsfeldern oft das Instrument der Wesentlichkeitsanalyse genutzt. Dabei werden Handlungsfelder, die aus Herausforderungen und Erwartungen resultieren, sowohl aus der Perspektive der Stakehol-

²³¹ Vgl. Walker, Thomas: Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation, In: Heinrich, Peter: CSR und Kommunikation - Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin Heidelberg 2013. S. 65-77.

²³² Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

der als auch der Unternehmen betrachtet, bewertet und priorisiert. Wesentliche Handlungsfelder ergeben sich demnach, wenn sie für beide als wichtig erachtet werden.²³³

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Bis auf die ISO 26000, die einen umfassenden Überblick relevanter Themen liefert, fokussieren sich die untersuchten Normen bereits auf Teilaspekte der Nachhaltigkeit. Die ISO 14001 erfordert zudem eine Konkretisierung der Umweltaspekte, bezogen auf die Unternehmenstätigkeit, Produkte und Auswirkung (ISO 14001 – 6.1.2; ISO 26000 – 6,7). Eine Wesentlichkeitsanalyse kann folglich die Relevanz bestimmter Managementsysteme stärken oder schwächen. In Abhängigkeit der Detailtiefe der Untersuchung können damit auch die Umweltaspekte eruiert werden. Eine integrierte Erfassung wird dieser Anforderung damit gerecht.²³⁴

Unternehmens- und Umfeldanalyse

Neben den relevanten Stakeholdern und Handlungsfeldern gilt es anschließend, den Handlungsbedarf zu erfassen. Dies umfasst eine Bestandsaufnahme aktueller Aktivitäten und bereits vorhandener Managementsysteme sowie die Ableitung daraus resultierender Stärken und Schwächen.

Existieren bereits Managementsysteme im Unternehmen, werden die bereits bestehenden Strukturen und Prozesse hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert und mit den Anforderungen der Managementsystemnormen abgeglichen. Darüber wird außerdem der Integrationsbedarf der Systeme ermittelt. Ist noch kein System vorhanden, erfolgt lediglich die Analyse der Normenanforderungen.

Um die Unternehmensanalyse auf ein sicheres Fundament zu stellen, ist ebenso eine Betrachtung des Unternehmensumfeldes notwendig, woraus sich Chancen und Risiken ableiten lassen. Es empfiehlt sich die Nutzung der SWOT-Analyse, ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung, welches die Stärken und Schwächen (intern) den Chancen und Risiken (extern) gegenüberstellt.²³⁵ Des Weiteren basiert eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auf der Einhaltung rechtlicher Grundlagen, was einen

²³³ Vgl. Schult, Thomas / Bergius, Susanne: CSR und Finance – Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin / Heidelberg 2014.

²³⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

²³⁵ Im Rahmen einer SWOT-Analyse werden die Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) eines Unternehmens identifiziert. Die Analyse berücksichtigt sowohl interne (Stärken/Schwächen) als auch externe (Chancen/Risiken) Faktoren. Vgl. Probst, Gibert / Wiedemann, Christian: Strategie-Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden 2013, S. 48 ff.

Abgleich aller relevanten rechtlichen Anforderungen bedingt und in einem Rechtskataster mündet.

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Alle untersuchten Normen erfordern die Bestimmung und Berücksichtigung von Risiken und Chancen. Konkrete Anforderungen hinsichtlich Methode oder Prozess sind nicht vorgegeben. (ISO 9001/14001/45001 – 6.1; OHSAS 18001 – 4.3.1; SA8000 – 17; ISO 26000 – 6, 7) Eine umfangreiche Unternehmens- und Umfeldanalyse wird damit dieser Anforderung gerecht. Auch die Einhaltung rechtlicher Vorgaben und Gesetze gelten als notwendige Bedingung und Systemvoraussetzung. (ISO 9001/14001/45001 – 6.1.3; OHSAS 18001 – 4.3.2; SA8000; ISO 26000 – 1, 2.18, 7). Als Mindestanforderung ist ein Rechtskataster der für eine Zertifizierung angestrebten Themenbereiche notwendig, ist dies erfolgt, ist diese Anforderung damit erfüllt.²³⁶

2) Leitbild & Strategieentwicklung

Nach einer umfangreichen Analyse erfolgt – im Spannungsfeld von externen Anforderungen und internen Gegebenheiten – die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Leitbildes sowie eine Unternehmensstrategie. Das Leitbild gibt den normativen Spielraum für die Strategie wider. Bei der Entwicklung ist es außerdem wichtig, dass die Strategie sich nicht nur auf die ökonomischen Aspekte fokussiert, sondern ebenfalls ökologische und soziale Aussagen zur Gestaltung der Geschäftsprozesse enthält. Eine Unternehmensstrategie soll in alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Bereiche ausgewogen hineinwirken. Hierfür eignet sich das Instrument der Sustainable Balanced Scorecard (SBC)²³⁷, ein Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung von Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf Unternehmensvision und Strategie.

Die aus der Strategie resultierenden strategischen Ziele müssen in operative Ziele und Maßnahmenbündel überführt werden.

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Alle zertifizierbaren Managementsystemnormen erfordern eine Grundsatzerklärung oder Leitlinie, welches das Bekenntnis des Unternehmens zur Einhaltung beinhaltet. Weiterhin fordern die Normen messbare strategische und operative Zielsetzungen mit konkreten Maßnahmenplänen und Verantwortlichkeiten. (ISO

²³⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

²³⁷ Das Instrument Balanced Scorecard umfasst die Finanz-, Kunden, Prozess- und Potentialperspektive. Die Sustainability Balance Scorecard greift das klassische Konzept auf und integriert darüber hinaus Sozial- und Umweltaspekte. Vgl. Neßler, Christian / Fischer, Maria-Teresa: Social-Responsive Balanced Scorecard: Wie Unternehmen Gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden 2013.

9001/14001/45001 – 5.2, 6.2, 7.5; OHSAS 18001 – 4.2, 4.3.3, 4.4.4; SA8000 – 9.1; ISO 26000 – 1, 2.18, 7). Im Rahmen eines integrierten Ansatzes ist ein gemeinsames Ziel- und Kennzahlensystem, welches die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte beinhaltet, sinnvoll. Dazu gehört ebenso die Erstellung eines themenüberreifenden Aktionsplans sowie einer gemeinsamen Unternehmenspolitik. Ist die Messbarkeit, Verantwortung und Dokumentation gewährleistet, ist diese Anforderung erfüllt.²³⁸

B) Do (Ausführen)

Um eine erfolgreiche Integration sowohl der Thematik, also im Rahmen der Strategieimplementierung, als auch der Managementsysteme zu gewährleisten, müssen zuerst Ressourcen sichergestellt und Strukturen geschaffen werden. Anschließend kann die eigentliche Umsetzung, begleitet durch aktive Bewusstseinsbildung und Kommunikation, beginnen.

Ressourceneinsatz

Dieser Aspekt wurde bereits bei den Rahmenbedingungen betrachtet. Nichts desto trotz ist sie hier der Vollständigkeit halber mit aufgeführt, da sie im Rahmen normierter Managementsysteme an dieser Stelle von Relevanz ist.

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Für die Aufnahme bzw. Aufrechterhaltung normierter Managementsysteme sind Managementbeauftragte zu bestellen. Die Bestellung kann einerseits aus den Normen selbst resultieren (z.B. durch eine Umweltmanagementbeauftragten) oder aber auch rechtlich bedingt sein (z.B. Sicherheitsbeauftragter, Emissionsschutzbeauftragter). (ISO 9001/14001/45001 – 5.3; OHSAS 18001 – 4.4.1; SA8000 – 9.2; ISO 26000 – 3.3.4) Wird die Bestellung gewährleistet, ist die Anforderung erfüllt.²³⁹

²³⁸ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

²³⁹ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

Integration in Prozesse und Dokumentation

Sowohl die Verankerung von Nachhaltigkeit in alle Geschäftsprozesse als auch die Etablierung eines integrierten Managementsystems führt zu einem starken Eingriff in die vorhandene Aufbau- und Prozessorganisation. Bewährte Prozesse und Entscheidungsstrukturen werden optimiert oder teilweise neugestaltet. Jedem Prozess müssen die identifizierten Handlungsfelder gegenübergestellt werden, um zu überprüfen, ob das bis dato existierende Verfahren den Empfehlungen der Norm entspricht bzw. angemessen berücksichtigt wird. Ist dies nicht der Fall, müssen Anpassungen erfolgen oder neue Verfahren erarbeitet werden.

Geschäftsprozesse unterteilen sich in Management-, Kern- (wertschöpfend) und Unterstützungsprozesse (wertsichernd). Den Managementprozessen kommt im Nachhaltigkeitsmanagement eine große Bedeutung zu. Zum einen geht es darum, wie das Thema in die strategische Planung, Steuerung und Überwachung einbezogen wird und damit die Unternehmensausrichtung beeinflusst. Zum anderen spielen aber auch die ethisch-normativen Grundlagen und das Führungsverständnis eine wichtige Rolle. Nachhaltigkeit benötigt das Engagement der Unternehmensleitung (Top-Down), ebenso wie die Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter (Bottom-Up). Kernprozesse beinhalten die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Wichtig im Nachhaltigkeitskontext ist hier die Betrachtung der Prozesszusammenhänge. Oftmals ist der Fokus einseitig, entweder werden die internen Betriebsprozesse betrachtet, ohne das Produkt mit einzubeziehen oder Produkte stehen im Mittelpunkt, ohne den Zusammenhang mit deren Herstellungsprozessen im Blick zu haben. Eine nachhaltige Ausrichtung der Prozesse verlangt jedoch genau diese Betrachtung sowie eine Optimierung über den gesamten Produktlebenszyklus. Kommunikation und Bewusstseinsbildung als Unterstützungsprozesse werden im nächsten Abschnitt näher betrachtet, und damit hier nicht näher beleuchtet.²⁴⁰

Alle Prozesse und Verfahren sind schriftlich zu dokumentieren und unterscheiden sich sowohl inhaltlich als auch in ihrem Detaillierungsgrad zwischen einem Managementhandbuch (Basis des Managementsystems, dient als Handlungsrahmen für Mitarbeiter), Prozessleitfäden und Verfahrensanweisungen sowie Aufzeichnungen. Gerade bei einer Erstumsetzung ist ein enormer Aufwand erkennbar. Hier setzt jedoch der Vorteil eines integrierten Managementsystems an. Durch die Vermeidung von Redundanzen reduziert sich nicht nur der Aufwand der Erstellung, sondern auch der Aufwand für Pflege, Kontrolle und Auditierung. Zudem bietet es eine höhere Transparenz, Klarheit und Struktur.²⁴¹

²⁴⁰ Vgl. Bieker, Thomas / Dyllick Thomas: Nachhaltiges Wirtschaften aus Managementorientierter Sicht, abgerufen unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/32871/1/NH%20Wirtschaften.pdf>, am 25.9.2015, S. 91 ff.

²⁴¹ Vgl. Dyllick, Thomas: Von der Debatte EMAS vs. ISO 14001 zur Integration von Managementsystemen, in: UmweltWirtschaftForum, 1, 1997, S. 5.

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Die Normen geben hinsichtlich der Umsetzung keine Vorgaben. Die Herausforderung eines integrativen Ansatzes ist die Vereinheitlichung relevanter Aspekte bei gleichzeitiger Verdeutlichung von relevanten Unterschieden in Bezug auf Thema und Verantwortung. (ISO 9001/14001/45001 – 7,5; OHSAS 18001 – 4.4.4, 4.4.5; SA8000 – 9.1; ISO 26000 – 3.3.4, 7) Wird dies gewährleistet, wird eine integrierte Umsetzung und Dokumentation dieser Anforderung damit gerecht.²⁴²

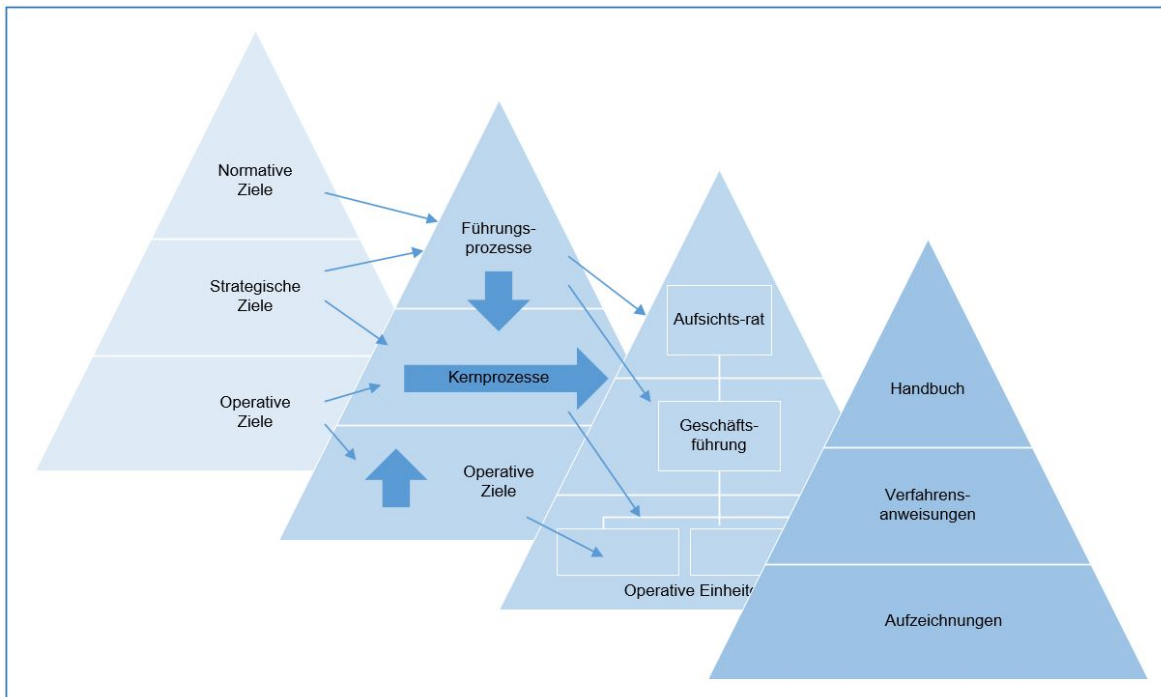


Abbildung 26: Zusammenhang von Zielen, Prozessen und Strukturen²⁴³

Kommunikation, Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung

Eine neue Strategie, ein neues Thema, die Zusammenführung etablierter oder der Aufbau neuer Systeme funktioniert nicht ohne Kommunikation. Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sind eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Vorhabens. Dabei sind verschiedene Zielsetzungen zu beachten. Zum einen geht es um die reine Information hinsichtlich neuer Themen und Vorhaben. Geeignete Instrumente und Kanäle sind hierfür beispielsweise Artikel im Intranet oder Mitarbeitermagazin, E-Mails oder interne Meetings.

²⁴² Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

²⁴³ In Anlehnung an Kleinfeld, Annette / Martens Annika: DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien / Zürich 2014, S. 26.

Zum anderen geht es aber auch um inhaltliche Aufklärung, was verbirgt sich hinter den Themen, welche Relevanz hat es auf meinen Tätigkeitsbereich, wie erfolgt die Umsetzung. Hier setzen Informationskampagnen, Workshops und Schulungsprogramme an. In Abhängigkeit der Relevanz und der Zielgruppe sind geeignete Instrumente auszuwählen und zu nutzen.

Eine nachhaltige Unternehmensausrichtung basiert auf dem Stakeholder-Ansatz und erfordert ein ganzheitliches Kommunikationsmanagement. Denn externe Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle für das Schaffen eines öffentlichen Bewusstseins, Akzeptanz und Vertrauen. Kommunikation in diesem Rahmen reicht dabei von interaktiven Dialogformaten, über das klassische Berichtswesen bis hin zu Partizipations- und Beschwerdemechanismen. Die ISO 26000 bieten einen umfangreichen Überblick an Instrumenten und Richtlinien, die sich in diesem Bereich global etabliert haben.²⁴⁴

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Die Anforderungen hinsichtlich Kommunikation, Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sehen lediglich die zielgruppenspezifische Verfügbarkeit und Dokumentation vor. Konkrete Ausgestaltungselemente sind nicht vorgegeben. Im Zusammenhang mit rechtlichen Vorgaben sind jedoch diverse Veröffentlichungs- und Berichtspflichten einzuhalten, wie beispielsweise die Berichterstattung zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren.²⁴⁵ Die ISO 9001 beinhaltet zudem weitere Anforderungen in Bezug auf Produkt- und Kundenkommunikation. (ISO 9001/14001/45001 – 7.2-7.4; OHSAS 18001 – 4.4.2, 4.4.3; SA8000 – 9.5, 9.6; ISO 26000 – 7.4.1, 7.5) Ein umfangreiches, auf die verschiedenen Zielgruppen und Themen zugeschnittenes, dokumentiertes Kommunikations- und Schulungsprogramm erfüllt damit die Anforderung.²⁴⁶

C) Check (Prüfen) und Act (Handeln)

Ein wichtiger Aspekt von Managementsystemen ist der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Um dies zu gewährleisten, ist eine regelmäßige Kontrolle, Bewertung und Optimierung der Maßnahmenumsetzung notwendig. Die Überprüfung und Bewertung

²⁴⁴ Vgl. Heinrich, Peter: CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin / Heidelberg 2013; Fifka, Matthias, S.: CSR und Reporting – Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Berlin Heidelberg 2014.

²⁴⁵ So sind z.B. bereits große deutsche Unternehmen i.S.d. § 267 Abs. 3 HGB nach § 289 Abs. 3 HGB verpflichtet, in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens im Lagebericht nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (bspw. zu Arbeitnehmer- und Umweltbelangen) einzubeziehen, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage von Bedeutung sind.

²⁴⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

kann auf unterschiedliche Arten erfolgen, beispielsweise über Kennzahlensysteme, Audits oder Benchmarks. Insbesondere im Rahmen von Audits ist ebenfalls eine Überprüfung des Systems als solches möglich. Um einen detaillierten Einblick zu erhalten, ist eine Kombination der Assessmentinstrumente zu empfehlen. Grundsätzlich sollten sowohl die Leistungen als auch Effektivität des Managementsystems mindestens einmal jährlich evaluiert, strategisch bewertet und der Unternehmensleitung vorgestellt werden.

Aus den daraus abgeleiteten Ergebnissen und dem Abgleich mit externen Anforderungen entstehen gegebenenfalls weitere Optimierungsmaßnahmen oder neue Ziele, die in diesem Rahmen festgelegt und in den Managementkreislauf integriert werden.

Erfüllung der ISO-Anforderungen: Mindestens einmal jährlich müssen die Leistungen und Aktivitäten überprüft, bewertet und dem Management vorgestellt werden. Eine integrierte Bewertung und Vorstellung führt dazu, dass die Entscheidungsfindung sowie die Steuerung von Unternehmensaktivitäten auf der Basis ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte erfolgen. Die Mess- und Bewertungsmethoden werden nicht vorgeschrieben, müssen aber nachvollziehbar und dokumentiert sein. Dies gilt ebenso für die Umsetzung bzw. die Verfolgung des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung. (ISO 9001/14001/45001 – 7.5, 8, 9, 10; OHSAS 18001 – 4.5; 4.6; SA8000 – 9.3-9.7; ISO 26000 – 7.7.2-7.7.5). Die Umsetzung dessen erfüllt damit die Anforderung.²⁴⁷

Zusammenfassend zeigen die Tabellen 4/5, wie Unternehmen systematisch Nachhaltigkeit im Rahmen eines integrierten Managementsystems aufbauen. In Anlehnung an den PDCA-Zyklus werden in jedem Schritt Maßnahmen, Instrumente und Verantwortlichkeiten aufgeführt.

²⁴⁷ Vgl. DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, BS OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management system – requirements, SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung; DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen.

Schritt	Maßnahmen	Leitfrage	Instrumente	Person
PLAN	Entscheidung bzgl. IMS, Aufbau von Ressourcen und Kompetenzen	Soll es zertifizierbar sein?, Wie umfassend soll das MS sein?, Welche Themenaspekte soll es beinhalten?, Wie sollen andere bereits bestehende MS integrierte werden?, Wie soll die Umsetzung erfolgen – Eigene Nachhaltigkeitsabteilung oder Integration in eine bereits bestehende?, Welche Strukturen und Kompetenzen werden dafür benötigt?	Workshops, Schulungen	Vorstand / Geschäftsführer, interdisziplinäres Projektteam (IPT), externe Berater
	Stakeholderanalyse, SWOT-Analyse, Wertkettenanalyse, Wesentlichkeitsanalyse, Wettbewerbsanalyse, Wertschöpfungskettenanalyse, Analyse bestehender MS und Zertifizierungsanforderungen	Wer hat welche Anforderungen / Erwartungshaltungen?, Wo stehen wir?, Wie läuft was bei uns?, Welche Themen sind für uns und unsere Stakeholder relevant?, Was hat welche Priorität?, Welche Prozesse sind relevant?, Wie tickt der Markt / Branche / Wettbewerber?, Wo stehen wir im Vergleich?, Welche Zertifizierungen verfolgen wir?, Wo gibt es Überschneidungen und Synergien?	Interviews, Umfragen, Workshops, Rechtskataster, Datenbanken, Lebenszyklusanalysen, Recherchen, Benchmarks, ISO Normen (z.B. ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000), internationale Nachhaltigkeitsleitlinien	Nachhaltigkeitsbeauftragter (NB), IPT, Vorstand / Geschäftsführer, externe Berater
	Strategieentwicklung, Ziele, Maßnahmenkatalog / Nachhaltigkeitsprogramm	Welche strategischen Leitthemen? Welche Stufen der Wertschöpfungskette sollen abgedeckt werden? Wie nah stehen diese Themen zum Kerngeschäft? Herrscht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten vor? Welche Ziele (strategisch und operativ) sollen verfolgt werden? Wie sollen diese erreicht und überprüft werden?	Sustainability Balance Scorecard, Nachhaltigkeitsleitbild, Vision- und Mission Statement, SD-KPIs (Nachhaltigkeitskennzahlen)	NB, IPT, Vorstand / Geschäftsführer, externe Berater
DO	Organisationsaufbau, Top-Down-Integration von Nachhaltigkeit im Rahmen eines IMS	Wurden die infrastrukturellen, technischen und finanziellen Mittel bereitgestellt?, Wer hat welche Aufgaben und Befugnisse?, Welche Strukturen müssen aufgebaut werden?, Welche sind zwingend notwendig und welche förderlich?, Wurden alle Prozesse identifiziert?, Welche Prozessbeschreibung und Verfahrensanweisungen müssen erstellt werden?, Wo müssen Nachhaltigkeitsaspekte integriert werden?	Organigramme, Prozesslandkarte, Dokumentenmatrix, Ablaufpläne, Managementhandbuch, Risikomanagement	NB, IPT
	Bewußtseinsförderung, Interne Kommunikation	Welche Möglichkeiten gibt es (Schulungsprogramm, Kommunikationsformate)?, Welche Inhalte sollen vermittelt werden?, Welche Zielgruppen sollen wie angesprochen werden?	Schulungen, Schulungsplan, Kampagnen, Intranet, MA-Zeitung, Workshops	NB, IPT, Personal- und Kommunikationsabteilung
	Maßnahmenumsetzung	Welche Maßnahmen müssen bis wann umgesetzt werden?, Welche Partner sind dafür notwendig?, Werden bei der Umsetzung alle relevanten Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt?	Strategische Allianzen, Ökobilanz, Nachhaltigkeitsinitiativen, Eco-Design, Sustainable Life Cycle Management, Öko-Effizienz-Analyse, Stromstoff- und Kompetenzmanagement, Spenden & Sponsoring	NB, IPT, Führungskräfte, Verantwortliche in Einkauf, F&E, Personal, ...

Tabelle 4: Aufbau IMS / Nachhaltigkeitsmanagementsystem (Teil 1)

Schritt	Maßnahmen	Leitfrage	Instrumente	Person
CHECK	Überwachung, Messung und Steuerung	Werden alle Maßnahmen kontinuierlich überwacht?, Erfolgt eine regelmäßige Leistungsüberwachung?, Existieren für alle Maßnahmen relevante Indikatoren und Messinstrumente?, Erfolgt eine regelmäßige Bewertung hinsichtlich der Einhaltung von Rechtsvorschriften, Konventionen, Standards und Selbstverpflichtungen?	Nachhaltigkeitschecklisten, Interne & externe Nachhaltigkeitsaudits, Benchmarks, iooi-Methode, nachhaltige Prozesskostenrechnung, Sustainability Balanced Scorecard, Umweltbilanzierung, ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	NB, IPT, Controller, interne & externe Auditoren, Begutachter, Wirtschaftsprüfer
	Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	Wo liegen die Ursachen?, Welche Maßnahmen müssen zur Korrektur verfolgt und welche zur Prävention etabliert werden?, Welche Steuerungsmöglichkeiten haben wir?	Fischgräten- oder Ursachenanalyse, Fehler-Ursachen-Analyse, Kaizen, Nachhaltigkeitscontrolling, Schulungen	NB, IPT, Führungskräfte, Verantwortliche in Einkauf, F&E, Personal, ...
ACT	Managementbewertung	Erfolgt eine regelmäßige Bewertung aller Nachhaltigkeitsaspekte, Zusammenhänge und Leistungen durch die oberste Unternehmensleitung?	Präsentation, Workshop	NB, Vorstand / Geschäftsführer
	Berichtswesen, externe Nachhaltigkeitskommunikation	Was und wie berichten wir?, Entspricht es den externen Erwartungshaltungen und Anforderungen?, Ist es dialogorientiert?	GRI Reporting Guidelines, Jahres- und Nachhaltigkeitsberichte, Konferenzen, Roadshows, Pressemitteilungen, Telefonhotlines	NB, Vorstand / Geschäftsführer, Kommunikationsabteilung, Verantwortliche der relevanten Bereiche
	Wissensmanagement und kontinuierliche Verbesserung	Wie erfolgt der Wissenstransfer bei uns?, Werden alle Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt?, Findet ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt?	Datenbanken, Netzwerke, Betriebliches Vorschlagswesen, KVP, Wettbewerbe	NB, IPT, Wissensmanager

Tabelle 5: Aufbau IMS / Nachhaltigkeitsmanagementsystem (Teil 2)²⁴⁸

5.3 Vom IMS zum integrierten Managementansatz

Bei der praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen ist ein integriertes Managementmodell als Bezugsrahmen und Hilfsinstrument von großem Nutzen. Es erlaubt die Erfassung und Interpretation von Aufgaben und Aspekten in einem ganzheitlichen Managementansatz und zeigt entsprechende Defizite auf.

Das St. Galler Management-Konzept ist als solch ein mehrdimensionaler Ordnungsrahmen konzipiert, welcher Strukturen und Wirkungszusammenhänge aufzeigt und dadurch eine Interpretation aus einer systematischen und ganzheitlichen Perspektive ermöglicht. Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, unterscheidet das Modell sechs Kategorien: die Kategorien Anspruchsgruppen, Umweltsphären und Interaktionsthemen beziehen sich auf das

²⁴⁸ Eigene Darstellung Teil 1 / Teil 2.

Umfeld, die Kategorien Ordnungsmomente (Strategie, Struktur, Kultur), Prozesse und Entwicklungsmodi (Optimierung, Erneuerung) dagegen auf die Innensicht des Unternehmens.²⁴⁹ Ordnet man die einzelnen Normelemente des Managementsystems den einzelnen Kategorien und Bausteinen des Modells zu, wird die Schwachstelle eines normierten Managementsystems sichtbar.

Im Rahmen einer umfassenden Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalyse werden die Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen abgedeckt. Auch die Kategorie Entwicklungsmodi und Prozesse spiegeln sich in einem Managementsystem wider. Analysiert man jedoch die Kategorie Ordnungsmomente, wird deutlich, dass der Aspekt Kultur nicht berücksichtigt wird. Strategien, Strukturen und Systeme sind eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Für den Erfolg ist ebenso die Überführung der Werte und Prinzipien in die Unternehmenskultur wichtig, denn sind Strategie und Kultur nicht kompatibel, so kann dies die Umsetzung erheblich erschweren. Unter Unternehmenskultur versteht man dabei die Werte und Normen, Überzeugungen, Verhaltensmuster und Artefakte, die sinn- und identitätsstiftend wirken und einen Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter liefern.²⁵⁰

Die Unternehmenskultur wird stark geprägt durch die Unternehmensleitung und Führungskräfte – im positiven wie im negativen Sinne. Über ihr Verhalten und ihre Kommunikation vermitteln sie die Bedeutung der Thematik. Eine erfolgreiche Integration setzt somit ein absolutes Bekenntnis der Unternehmensleitung und der Führungskräfte voraus. Dies bezieht sich vor allem auf die Bereitschaft ihre Vorbildrolle, ernst- und wahrzunehmen, sich mit diesem Thema und den Auswirkungen des eigenen Handelns auseinanderzusetzen. Eine Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur benötigt Zeit. Sie sollte deshalb im Rahmen eines Changemanagements parallel zur Integration von Strukturen und Prozessen erfolgen.²⁵¹ Der Kern eines integrativen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Managementansatzes ist somit das Zusammenspiel von Prozessen, Strukturen und Unternehmenskultur.²⁵²

²⁴⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell, Berne 2005, S. 24 ff.

²⁵⁰ Vgl. Homma, Norbert / Bauschke, Rafael: Unternehmenskultur – eine Einleitung, in: Homma, Norbert / Bauschke, Rafael / Hofmann, Laila M.: Einführung Unternehmenskultur, Wiesbaden 2014, S. 1-14.

²⁵¹ Vgl. Bauschke, Rafael: Unternehmensethik, Corporate Governance und Nachhaltigkeit – was leistet Unternehmenskultur? S. 167-182 sowie Homma, Norbert: Unternehmenskultur und Führung, S. 81-95, in: Homma, Norbert / Bauschke, Rafael / Hofmann, Laila M.: Einführung Unternehmenskultur, Wiesbaden 2014.

²⁵² Da der Fokus dieser Ausarbeitung auf dem integrierten Managementsystem als solchem liegt, wird die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur hier nicht weiter betrachtet. Für die Verfolgung eines umfassenden integrierten Managementansatzes ist sie jedoch notwendig. Vgl. Lorentschitsch, Bettina / Walker, Thomas: Vom integrierten zum integrativen Managementansatz, in: Schneider, Andreas / Schmidtpeter, René: Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2012, S. 299-317.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Fazit

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass die Anforderungen an Unternehmen stetig steigen und dass die Normenvielfalt zur Integration bestimmter Themenaspekte in die Geschäftsprozesse weniger zur Reduzierung als zur Komplexitätssteigerung beitragen, kam zu Beginn der Arbeit die Frage auf, inwieweit eine Zusammenführung relevanter Standards im Rahmen eines integrierten Managementsystems zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen behilflich sein kann.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stand deshalb zum einen die Auseinandersetzung mit der Funktionsweise und den Integrationsformen von Managementsystemen. Hier zeigten sich die Grenzen und Hürden von Managementsystemen als Instrument zur Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen. Zum anderen lag der Fokus dieser Arbeit auf der Betrachtung der Normenreihen ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001, SA 8000 sowie ISO 21000. Basierend auf den hieraus gewonnenen Erkenntnissen wurde anschließend ein idealtypisches Managementsystem entwickelt.

Wie bereits dargelegt, ist ein Managementsystem ein komplexes Werkzeug zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen oder in anderen Worten: es ist ein bewusst institutionalisiertes System, das einer Unterstützung der Führung in formalisierter Weise dient.²⁵³ Erfolgt die Integration im Rahmen eines prozessorientierten Ansatzes, also die Integration in die Kernprozesse, wird man dem Charakter der Nachhaltigkeit als Querschnittsfunktion gerecht. Konkurrierende Zielsetzungen werden direkt im Prozess sichtbar und können zeitnah gelöst werden.²⁵⁴ Bezogen auf einen ganzheitlichen Ansatz ist damit eine der wichtigsten Bedingung erfüllt. Prozesse und Strukturen alleine sind jedoch keine Erfolgsgarantie. Ein System lebt erst dann, wenn es mit der Unternehmenskultur eng verzahnt und der Nutzen für den Geschäftsalltag erkennbar ist. Hier werden die Grenzen des Managementsystems deutlich.

Für eine erfolgreiche Integration kommt der Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle zu. Auch wenn die Verpflichtungen der Führung ein relevanter Aspekt der ISO-Normen und somit der Managementsysteme darstellen, spiegeln sie sich lediglich in der Sicher-

²⁵³ Vgl. Schwaninger, Marcus: Managementsysteme, Das St. Galler Management-Konzept, Frankfurt am Main / New York 1994, S. 15 f.; Kirsch, Werner / Maaßen, Hartmut: Managementsysteme, Planung und Kontrolle, München 1990, S. 2 f.

²⁵⁴ Zum Beispiel kann ein langfristiger CO₂-Abbau durch den Einsatz neuer moderner Technologien einem kurzfristigen Gewinnstreben entgegenwirken.

stellung von Ressourcen und Strukturen und einer verschriftlichten Absichtserklärung wider. Eine Handlungsanleitung in Form eines Change-Management-Prozesses wird nicht explizit angeführt. Hier setzt das St. Galler Management-Konzept an und ist somit der Übergang von einem integrierten Managementsystem hin zu einem integrierten Managementansatz. Als generisches Modell beinhaltet es sowohl Strukturen und Systeme als auch kulturelle Aspekte. Diese Betrachtung wurde in dieser Arbeit jedoch nur angerissen, um die Grenzen normierter Managementsysteme aufzuzeigen. Der Ansatz könnte Gegenstand einer weiteren vertiefenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung sein.

6.2 Ausblick

Angesichts der dargestellten Entwicklungen und wachsenden Anforderungen an Unternehmen im Nachhaltigkeitskontext ist zu erwarten, dass die Entwicklung zur Standardisierung in Zukunft weiter voranschreiten wird. Dies betrifft sowohl die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse mittels eines Managementsystems als auch die Anwendung der ISO 26000 bzw. ihrer nationalen zertifizierbaren Normen.

Erste Standardisierungsaktivitäten spiegeln sich beispielsweise in den aufkommenden regulatorischen Vorgaben zur Berichterstattung nicht-finanzieller Indikatoren wider. So werden mit der Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU große Unternehmen öffentlichen Interesses ab 2017 dazu verpflichtet, nicht-finanzielle Kennzahlen über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie Diversitätsstrategien zu veröffentlichen. Dies erfordert eine systematische Auseinandersetzung mit den genannten Aspekten. Managementsysteme können hier ein unterstützendes Instrument sein. Somit schließt sich der Kreis und der Bedarf eines umfassenden integrierten Managementsystem-Standards wird deutlich. Die Anforderungen an einen solchen Standard sind dabei hoch. Er muss die Vielfalt der Nachhaltigkeitsaspekte abdecken, die organisatorische Umsetzung beinhalten und Kontrollmechanismen nicht nur in Hinblick auf eine Systemkonformität, sondern auch auf eine Leistungsverbesserung aufweisen.

Hohes Augenmerk wird auch weiterhin auf die Glaubwürdigkeit als solches gelegt. Dies bezieht sich sowohl auf eine glaubhafte Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft, als auch auf die Glaubwürdigkeit der Zertifizierungen selbst. Denn sowohl die Nachhaltigkeitsthematik als auch die Zertifizierungsaktivitäten stehen sich der Kritik ausgesetzt, nur als Legitimationsfassaden zum Erhalt der „Licences to operate“ zu fungieren. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit eines umfassenden Standards.

Die ISO 26000 ist ein Versuch einer solchen Standardisierung. Recherchen zeigen jedoch, dass kaum ein Unternehmen aktiv über die Auseinandersetzung mit der ISO 26000 kommuniziert. Die Ursachen für eine fehlende Auseinandersetzung könnten in ihren Grenzen liegen, dem fehlenden Prozessfokus und der Nicht-Zertifizierbarkeit. Es bleibt abzuwarten, wie sich die nationalen, zertifizierbaren Standards in Bezug auf die ISO 26000 entwickeln und etablieren werden.

Unabhängig von normierten Managementstandards werden jedoch nur jene Unternehmen zukunftssicher und wettbewerbsfähig sein, die die Nachhaltigkeitsherausforderungen in Bezug auf ihr Kerngeschäft erkennen und als Reaktion in ihre Geschäftsprozesse integrieren.

Literatur

Aaronson, Susan A. / Reeves, James: The European response to public demands for global corporate responsibility, Washington D.C. 2002.

Antosch, Peter / Linnertz, Bernadette: Qualitätsmanagementsystem für die Apotheke, Berlin / Heidelberg 2013.

Bakan, Joel: Das Ende der Konzerne: Die selbstzerstörerische Kraft der Unternehmen, Leipzig 2005.

Bassen, Alexander / Jastram, Sarah / Meyer, Katrin: Corporate Social Responsibility, Eine Begriffserläuterung, in: zfwu, 6 (2), 2005, S. 231-236.

Bauhofer, Bernhard: Reputation Management: Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Zürich 2004.

Baumast, Annett: Die Entstehungsgeschichte des Umwelt-Audit, in: Doktoranden-Netzwerk Öko-Audit e.V. (Hrsg.), Umweltmanagementsysteme zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der EG-Öko-Audit-Verordnung und der DIN EN ISO 14001, Berlin / Heidelberg 1998, S. 33-56.

Baur, Nina / Blasius, Jörg: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014.

Bauschke, Rafael: Unternehmensethik, Corporate Governance und Nachhaltigkeit – was leistet Unternehmenskultur?, in: Homma, Norbert / Bauschke, Rafael / Hofmann, Laila M.: Einführung Unternehmenskultur, Wiesbaden 2014, S. 1-14.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technology: Integriertes Managementsystem, München, 2003.

Bernardo, Merce / Casadesus, Marti / Karapetrovic, Stanislav / Heras, Inaki: How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study, in: Journal of Cleaner Production, 17(8), 2009, S. 742-750.

Beschorner, Thomas / Hajduk, Thomas: Der ehrbare Kaufmann - Unternehmensverantwortung „light“?, in: CSR Magazin, 3, 2011, S. 6-8.

Bieker, Thomas / Dyllick Thomas: Nachhaltiges Wirtschaften aus Managementorientierter Sicht, abgerufen unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/32871/1/NH%20Wirtschaften.pdf>, am 25.9.2015.

Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, Frankfurt / New York 2011.

Böcher, Andreas: ISO 26000: Unternehmer profitieren von der Auseinandersetzung mit der neuen Leitlinie, abgerufen unter: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/iso-26000-unternehmen-profitieren-von-der-auseinandersetzung-mit-der-neuen-leitlinie.html>, am 20.12.2015.

Bowen, Howard R.: Social Responsibility of the Businessman, New York 1953.

Braun, Sabine / Doerner, Ulf / Horst, Dieter W. / Loew, Thomas: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen – Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement, Frankfurt am Main 2010.

Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke / Will, Markus: Umweltmanagement nach ISO 14001, Wiesbaden, 2015.

Brauweiler, Jana / Zenker-Hoffmann, Anke: Arbeitsschutzmanagementsysteme nach OHSAS 18001: Grundwissen für Praktiker, Wiesbaden 2014.

Brennan, Daniel / Brophy, Richard / Brumm, James E.: Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century, Hague 2005.

British Standard Institut / BSI Group: Benefits of BS OHSAS 18001, abgerufen unter: <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/bs-ohsas-18001/resources/BSI-BSOHSAS18001-Features-and-Benefits-UK-EN.pdf>, am 2.2.2016.

Brüggemann, Holger / Bremer, Paik: Grundlagen Qualitätsmanagement, Wiesbaden 2015.

Buttle, Francis: ISO 9000: marketing motivations and benefits, in: International Journal of Quality & Reliability Management, 14 (9), S. 936-947.

Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition, 1999, in: Business & Society, 38 (3), 1999, S. 268-295.

Carroll, Archie. B.: A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, in: Academy of Management Review, 4 (4), 1979, S. 497-505.

Castka, Pavel / Balzarova, Michaela A.: A Pathway to 'CSR Excellence': the roles of ISO 9000 and ISO 26000, abgerufen unter: <http://bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/12th%20ICIT/02-05.pdf>, 20.12.2015.

Commission of the European Communities: Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, 2001, abgerufen unter: https://www.google.de/search?client=safari&rls=en&q=Commission+of+the+European+Communities,+Green+Paper:+Promoting+a+European+Framework+for+Corporate+Social+Responsibility,+2001,+S.+8.&ie=UTF-8&oe=UTF-8&gfe_rd=cr&ei=_azuVpjRDqGh8wf38rT4CQ, am 2.2.2016.

Crane, Andrew / Matten, Dirk / McWilliams, Abigail / Moon, Jeremy / Siegel Donald S.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford 2009.

CSR Europe: CSR Europe calls for the new EU CSR strategy 2015-2019 to support a move from CSR compliance to innovation, 2015, abgerufen unter: <http://www.csreurope.org/csr-europe-calls-new-eu-csr-strategy-2015-2019-support-move-csr-compliance-innovation>, am 30.9.2015.

Curbach, Janina: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden 2008.

Dahlsrud, Alexander: How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, 2008, S. 1-13.

Davis, Keith: Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society, in: Business Horizons, 10 (4), 1967, S. 45-50.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ): Integrierte Managementsysteme: Leitfaden für den Aufbau eines Integrierten Managementsystems, Berlin 2008.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband: Arbeitsschutzmanagementsysteme: Ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen, BGI/GUV-I 5180, abgerufen unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/i-5180.pdf>, am 1.2.2016.

Dick, Gavin / Heras, Inaki / Milina-Azorin, José: Cause and Effect? ISO 14001 Certification and Financial Benefits, Working Paper Series, abgerufen unter: <http://www.kent.ac.uk/kbs/research/>, am 21.9.2015.

Döring, Nicola / Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin / Heidelberg 2006.

Dresewski, Felix: Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Berlin 2004.

Drucker, Peter F.: Management – Tasks, Responsibilities, Practice, London / New York 1999.

Drucker, Peter F.: The practice of management, New York 2006.

Dyllick, Thomas / Hockerts, Kai: Beyond the business case for corporate sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 11 (2), 2002, S. 130-141.

Dyllick, Thomas: Von der Debatte EMAS vs. ISO 14001 zur Integration von Managementsystemen, in: UmweltWirtschaftsForum, 1, 1997, S.3-9.

Dyllick, Thomas: Managementsysteme für Qualität und Umwelt - Integration oder Separation?, in: SNV Bulletin, 12, 1992, S. 112-115.

Elkington, John: Enter the Triple Bottom Line, o.O. 2004.

Eppler, Annegret: Deutsche Umweltpolitik im europäischen Mehrebenensystem, in: Detterbeck, Klaus / Renzsch, Wolfgang / Schieren, Stefan: Föderalismus in Deutschland, München 2010, S. 319-349.

Ertl-Wagner, Birgit / Steinbrucker, Sabine / Wagner, Bernd C.: Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Berlin / Heidelberg 2009.

Europäische Kommission: Europäische Mitteilung der Kommission an des Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), 2011.

Freeman, Edward R. / Harrison, Jeffrey S. / Wicks, Andrew C. / Parmar, Bidhan L. / Colle, de Simone: Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge 2010.

Freeman, Edward R. / Velamuri, Ramakrishna S. / Moriarty, Brian: Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Bridge Paper, 2006.

Freeman, Edward R.: The Stakeholder Approach Revisited. In: *zfwu* 5 (3), 2004, S. 228-241.

Fifka, Matthias, S.: CSR und Reporting – Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Berlin Heidelberg 2014.

Fifka, Matthias S.: Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept, in: *Journal of Service Science and Management*, 2 (4), 2009, S. 312-321.

Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: Charles S.: *Management of Values*, Boston 1985, S. 253-260.

Funder, Maria: *Soziologie der Wirtschaft: Eine Einführung*, Oldenbourg 2011.

Garriga, Elisabeth / Melé, Domenec: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: *Journal of Business Ethics*, 53, 2005, S. 51-71.

Garvare, Rickard / Isaksson, Raine: Organisational sustainability management through minimised business excellence models, *Total Quality Management – Advanced and Intelligent Approaches*, 3rd International Working Conference, held at Association Serbia and Montenegro for Quality and Standards, Belgrade, 30 May, S. 33-40.

Gege, Maximilian: Motive einer umweltorientierten Unternehmensführung, in: Hansmann, Karl-Werner: *Marktorientiertes Umweltmanagement*, Wiesbaden 1994, S. 83-116.

Geicke, Andrea: *Corporate Social Responsibility: Verankerung – treibende Kräfte – Adressaten*, Saarbrücken 2006.

Geiger, Walter: *Managementsysteme: Begutachtung, Auditierung und Zertifizierung*, Düsseldorf 2008.

Geiger, Walter: Entstehung, Erstellung und Weiterentwicklung der DIN ISO 9000-Familie, in: Stauss, Bernd: *Qualitätsmanagement und Zertifizierung*, Wiesbaden 1994, S. 27-62.

Gilbert, Ulrich / Rasche, Andreas: Discourse ethics and social accountability – The ethics of SA 8000, in: *Business Ethics Quarterly*, 17 (2), 2007, S. 187-216.

Gilbert, Ulrich: Social Accountability 8000 – ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätige Unternehmen?, in: *zfwu*, 2 (2), 2001, S. 123-148.

Graf, Christian: Effektivität von Umweltmanagementsystemen – eine neo- institutionelle Analyse am Beispiel von ISO 14001, abgerufen unter https://opus4.kobv.de/opus4-fau/files/.../ChristianGrafDiss_12_7_13.pdf, am 1.7.2015.

Grünewald, Alexander: *ISO 26000 – Ethik in Wirtschaft: Traum oder Notwendigkeit*, Norderstedt 2014.

Guler, Isin / Guillén, Mauro F. / Muir Macpherson, John: Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, S. 207-232.

Habisch, André: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin 2003.

Hahn, Rüdiger: Zur Normierung Gesellschaftlicher Verantwortung - ISO 26000 im analytischen Vergleich mit ISO 14000 und SA8000, in: *Journal for Business, Economics & Ethics* (Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik), 14(3), 2013, S. 378-400.

Hahn, Tobias / Wagner, Marcus: Sustainability Balanced Scorecard: Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg 2001.

Haigh, Matthew / Jones, Marc T.: The drivers of corporate social responsibility: a critical review, in: *Business review*, 5 (2), 2006, S. 245-251.

Hamschmidt, Jost / Dyllick, Thomas: Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich, 2000.

Hardtke, Arnd / Kleinfeld, Annette: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wiesbaden 2010.

Hartlieb, Bernd / Kiehl, Peter / Müller, Norbert: Normung und Standardisierung – Grundlagen, Berlin / Wien / Zürich 2009.

Hauf, Volker: Unsere gemeinsame Zukunft – der Brundtland Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.

Heinrich, Peter: CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin / Heidelberg 2013

Hermeier, Axel: Umweltmanagement und Emissionsrechtehandel, München 2007.

Hohnen, Paul: Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business, Winnipeg 2007.

Homma, Norbert / Bauschke, Rafael: Unternehmenskultur – eine Einleitung, in: Homma, Norbert / Bauschke, Rafael / Hofmann, Laila M.: Einführung Unternehmenskultur, Wiesbaden 2014, S. 1-14,

Homma, Norbert: Unternehmenskultur und Führung, S. 81-95, in Homma, Norbert / Bauschke, Rafael / Hofmann, Laila M.: Einführung Unternehmenskultur, Wiesbaden 2014.

Humbert, Franziska: ISO 26000, der neue Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung – Papiertiger oder Meilenstein?, in: Burckhardt, Gisela: Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen, Wiesbaden 2013, S. 89-93.

IHK Nürnberg für Mittelfranken: Der Ehrbare Kaufmann, Erlangen 2013.

International Labour Organization (ILO): „A world without fatal work accidents is possible“, 25.8.2014; abgerufen unter: http://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_327076/lang--en/index.htm, am 2.2.2016.

International Organization for Standardization (ISO) - a: Definition Standard, abgerufen unter <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>, am 21.9.2015.

International Organization for Standardization (ISO) - b: The ISO Survey of Management System Certification – 2014. Executive summary, abgerufen unter:
http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014, am 20.12.2015.

International Organization for Standardization (ISO) - c: Environmental Standards: The ISO 14000 family of International Standards, abgerufen unter:
http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf, am 28.1.1.2016.

International Organization for Standardization (ISO) - d: Information on ISO 9000 – Quality Management, abgerufen unter http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, am 20.12.2015.

International Organization for Standardization (ISO) - e: Quality Management Principles, abgerufen unter: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>, am 20.12.2015.

International Organization for Standardization (ISO) - f: 25 Jahre ISO 9001, Erfolgsweg einer Systemnorm, abgerufen unter:
https://www.dqs.de/fileadmin/files/de2013/Files/Standards/ISO_9001/DQS_Erfolgsweg_einer_Systemnorm_ISO_9001_QZ03-2012.pdf, am 20.12.2015.

International Organization for Standardization (ISO) - g: The integrated use of management system standards, abgerufen unter:
<http://www.iso.org/iso/news.htm%3Frefid%3DRef1144>, am 20.12.2015.

Jochem, Roland / Menrath, Martin: Globales Qualitätsmanagement, Düsseldorf 2015.

Johnson, Corinne N.: Back to Basics: The Benefits of PDCA, Quality Progress, 35 (5), 2002, S. 120.

Johnson, Harald L.: Business in contemporary society: Framework und issues, Belmont CA 1971.

Jonker, Jan / Witte, de Marco: Management Models for Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg, 2006.

Jørgensen, Tine H. / Remmen, Arne / Mellado, M. Dolores: Integrated management systems – three different levels of integration, in: Journal of Cleaner Production, 14, 2006, S. 713-722.

Kieser, Alfred / Ebers, Mark: Organisationstheorien, Stuttgart 2006.

Kleinfeld, Annette / Martens Annika: DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, Berlin / Wien / Zürich 2014.

Kleinfeld, Annette / Kettler, Anke: Unternehmensethik auf dem Vormarsch: ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandelns, in: Forum Wirtschaftsethik, 19 (1), 2011, S.16-26.

Kommission Arbeitsschutz und Normung (KAN): Zur Problematik der Normung von Arbeitsschutzmanagementsystemen – Materialsammlung, Verein zur Förderung der Arbeitssicherheit in Europa e.V. (HRSG), St. Augustin 1997.

Kraus, Peter: Die Auswirkung von Corporate Governance und Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg, Lohmar 2011.

Kreikebaum, Hartmut / Behnam, Michael / Gilbert, Ulrich: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden 2001.

Kreikebaum, Hartmut: Internationale Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1, 2006, S.1-20.

Laackmann, Hauke: Eine neue Form von Verantwortung im Management Existenzialordnung und Legitimität im Kontext des neuen St. Galler Management-Modells und Issues Management, Berlin 2013.

Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg / Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg: Leitfaden zur Einführung eines prozessorientierten integrierten Managementsystems, Karlsruhe, 2002.

Leifeld, Christopher: Nachhaltiges Wirtschaften und Reputation von Unternehmen: Wirkungszusammenhänge in Theorie und Praxis, Hamburg 2012.

Link, Sharon / Naveh, Eitan: Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits?, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 53 (4), 2006, S. 508-519.

Loew, Thomas / Clausen, Jens / Rohde, Friederike: CSR und Risikomanagement: Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility, Berlin / Hannover 2011, abgerufen unter: http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-Rohde_CSR_und_Risikomanagement_2011.pdf, am 3.9.2015.

Loew, Thomas / Clausen, Jens: Wettbewerbsvorteile durch CSR: Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen, Berlin / Hannover 2010.

Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster / Berlin 2004.

Logan, David / Roy, Delwin / Regelbrugge, Laurie: Global Corporate Citizenship: Rationale and Strategies, New York 1997.

Lorentsich, Bettina / Walker, Thomas: Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz, in: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg 2012, S. 299-317.

Lück, Patricia / Eberle, Gudrun / Bonitz, Dieter: Der Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus der Sicht von Unternehmen, in: Badura, Bernhard / Schröder, Helmut / Vetter, Christian: Fehlzeiten-Report 2008, Berlin / Heidelberg 2009, S. 77-94.

Matten, Dirk / Moon, Jeremy: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, In: Habisch, André: Corporate Social Responsibility across Europe, Berlin 2005, S. 335-357.

McGuire, Joseph: Business and Society, New York 1963.

Mellis, Werner / Herzwurm, Georg / Stelzer, Dirk: TQM der Softwareentwicklung, Wiesbaden 1996.

Moon, Jeremy / Crane, Andrew / Matten, Dirk: Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, in: Business Ethics Quarterly, 15 (3), 2005, S. 429-453.

Müller, Klaus: Globalisierung, Frankfurt am Main 2002.

Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne: Sozialwissenschaftliche Dimension von Corporate Citizenship in Deutschland, 2003.

Neßler, Christian / Fischer, Maria-Teresa: Social-Responsive Balanced Scorecard: Wie Unternehmen Gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden 2013.

Niemeyer, Matthias: Entwicklung und Implementierung innovativer Qualitätstechniken zur Effektivierung von Managementsystemen, 2004, abrufbar unter: <http://diglib.uni-magdeburg.de/Dissertationen/2004/matniemeyer.pdf>, am: 20.12.2015.

Oermann, Nils O.: Wirtschaftsethik: Vom freien Markt bis zur Share Economy, o.O., 2015.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): OECD Principles of Corporate Governance, abgerufen unter: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1458420607&id=id&accname=guest&checksum=14CD58FE7112F2B3C79A7D3EE256BBA1> am 21.10.2015.

Pfeifer, Tilo / Schmitt, Robert: Masing Handbuch Qualitätsmanagement, München / Wien 2014.

Pham, Thai H.: Economic Aspects of Standardization, in: Hesser, Wilfried / Feilzer, Albert / De Vries, Henk J.: Standardization in Companies and Markets, Universität der Bundeswehr, Hamburg 2010, S. 61-72.

Pischon, Alexander: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin / Heidelberg 1999

Prince, Jide Adetule: The Handbook on Management Theories, Bloomington, 2011.

Probst, Gibert / Wiedemann, Christian: Strategie-Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden 2013.

Raabe, Stephanie: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in der deutschen Stahlindustrie, Dortmund 2010.

Reimann, Grit: Erfolgreiches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001, Berlin 2012.

Riemenschneider, Frank: Implementierung integrierter Managementsysteme: Erfolgsfaktoren für die Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2001.

Ritter, Albert: Managementsysteme für den betrieblichen Arbeitsschutz, abgerufen unter: <http://noah-projekt.de/LinkClick.aspx?fileticket=yvp8sbG4hIU%3D&tabid=273&language=de-DE>, am 01.01.2016.

Ritter, Albert / Langhoff, Thomas: Arbeitsschutzmanagementsysteme: Vergleich ausgewählter Standards, Berlin 1998.

Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell, Berne 2003.

Schaltegger, Stefan / Herzig, Christian / Kleiber, Oliver / Müller, Jan: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltige Unternehmensentwicklung, Lüneburg 2002.

Scherer, Andreas G. / Palazzo, Guido: Globalization and Corporate Social Responsibility, in: Crane, Andrew / McWilliams, Abigail / Matten, Dirk / Moon, Jeremy / Siegel, Donald, S.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford 2008, S. 413-431.

Scherm, Ewald / Pietsch, Gotthard: Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, Oldenbourg 2007.

Schmelzer, Hermann. J. / Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2003.

Schmiedeknecht, Maud H. / Wieland, Joseph: ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen, in: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg 2015, S. 259-271.

Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin / Heidelberg 2012.

Schneider, Gabriel / Geiger, Ingrid Katharina / Scheuring, Johannes: Prozess- und Qualitätsmanagement, Zürich 2008.

Schult, Thomas / Bergius, Susanne: CSR und Finance - Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin / Heidelberg 2014.

Schwaninger, Marcus: Managementsysteme, Das St. Galler Managementkonzept, Frankfurt am Main / New York 1994.

Schwegler, Regina: Moralisches Handeln von Unternehmen. Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modell und der Ökonomischen Ethik, Wiesbaden 2008.

Schwendt, Stefanie / Funck, Dirk: Integrierte Managementsysteme: Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen, Hamburg 2001.

Sealy, Ian / Wehrmeyer, Walter / France, Chris / Leach, Matthew: Sustainable Development Management Systems in Global Business Organizations, in: Management Research Review, 33 (11), 2010, S. 1083-1096.

Seghezzi, Hans Dieter: Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept, München / Wien 1996.

Seithi, Prakash, S.: Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, in: California Management Review, 17, 1975, S. 58-64.

Social Accountability International: Social Accountability Accreditation Services, abgerufen unter: <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>, am 2.2.2016.

Sonyi, Richard / Zinser, Hans-Peter: Auf dem Weg zum Zertifikat: Qualitätsmanagement-Systeme in kleinen und und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1996.

Spickers, Jürgen: St. Galler Management-Modell, abgerufen unter: <http://www.ifb.unisg.ch/de/institut/ueber+uns/st+galler+management-modell>, am 3.9.2015

Spindler, Edmund A.: Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes, abgerufen unter: <https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPvC.pdf>, am 3.11.2015.

Stähle, Wolfgang H. / Conrad, Peter / Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999.

Stieglitz, Joseph: Die Schatten der Globalisierung, Berlin 2002.

Suchanek, Andreas: Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung, in: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René: Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg 2012, S. 55-67.

Summers Raines, Susan: Implementing ISO 14001 – An International Survey Assessing the Benefits of Certification, in: Corporate Environmental Strategy, 9 (4), 2002, S. 418-426.

Thielemann, Ulrich / Ulrich, Peter: Standards guter Unternehmensführung, Bern / Stuttgart / Wien 2009.

TÜV NORD: Fact Sheet – Erstellung der DIN EN ISO 45001:2016, abgerufen unter: http://www.tuev-nord.de/cps/rde/xbcr/SID-FA11546E-06C3988C/tng_de/factsheet-iso-45001-de-0515.pdf.pdf, am 21.1.2016.

United Nations Environment Programme (UNEP): United Nations Environment Programme, abgerufen unter: <http://www.unep.org/about/>, am 21.1.2016.

Verband der chemischen Industrie e.V.: Responsible care, abgerufen unter: www.vci.de/nachhaltigkeit/responsible-care/uebersichtsseite.jsp, am 1.3.2016.

Volkert, Jürgen / Helbig, Jörg: Freiwillige Standards im Umweltschutz, Heidelberg 1999.

Votaw, Dow: Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility, California Management Review, 15 (2), 1972, S. 25-31.

Wagner, Karl Werner / Käfer, Roman: PQM Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, München 2010.

Walgenbach, Peter / Beck, Nikolaus: Effizienz und Anpassung – Das Erklärungspotenzial der neo-institutionalistischen Theorie am Beispiel ISO 9000, in: DBW, 63 (5), 2003, S. 497-515.

Walgenbach, Peter: Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 5 (2), 1998, S. 135-164.

Walker, Thomas: Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation, In: Heinrich, Peter: CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin Heidelberg 2013. S. 65-77.

Waßmann, Jan: Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings – Historische Entwicklung und Begriffsklärung, Wiesbaden 2014.

Wentges, Paul: Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, Wiesbaden 2002.

Westebbe, Achim / Logan, David: Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995.

Wieland, Josef / Steinmeyer, Roland / Grüniger, Stephan: Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen, Berlin 2010.

Wieland, Josef: Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael / Wieland, Josef: Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München 2003, S. 13-19.

Wilburn, Ralph / Wilburn, Kathleen M.: Achieving social license to operate using stakeholder theory, in: Journal of international Business Ethics, 4 (2), 2011, S. 3-17.

Wilkinson, Gale / Dale, Berry G.: Integrated management systems: an examination of the concept and theory, The TQM Magazine, 11 (2), 1999, S. 95-104.

Windsor, David: Corporate Citizenship, Evaluation und Interpretation, in: Andriof, Jörg / McIntosh, Malcom: Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield 2001, S. 42-52.

Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement, München 2011.

NORMEN & RICHTLINIEN

BS OHSAS 18001: 2007 – Occupational health and safety management system – requirements, British Standard Institut (BSI), London Juli 2007.

DIN EN ISO 9000:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin November 2015.

DIN EN ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin November 2015.

DIN EN ISO 9004:2009 – Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin Dezember 2009.

DIN EN ISO 14001:2015 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin November 2015.

DIN EN ISO 14004:2010 – Umweltmanagementsysteme – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin August 2010.

DIN ISO 26000: 2010 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin Januar 2011.

ISO / DIS 45001 – Occupational health and safety management systems – requirements with guidance for use, Draft 1.12.2015, International Organization for Standardization (ISO), Genf Dezember 2012.

ISO / IEC Directives Part 1 – Consolidated ISO Supplement Procedure specific to ISO, International Organization for Standardization (ISO), Genf 2015.

SA 8000 – Internationaler Standard zur Verantwortung / SA8000®: 2014, Social Accountability International, 2014, deutsch, abgerufen unter: http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%202014_German.pdf, am 2.1.2016.

SA 8000 – Guidance Document for Social Accountability 8000, Social Accountability International, 2004, englisch, abgerufen unter: http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2004SAIGuidanceFinal.pdf, am 2.1.2016.

VDI-Richtlinie - a: VDI 4060 Blatt 1 Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung – Allgemeine Aussagen, Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Berlin 2005.

VDI-Richtlinie - b: VDI 4060 Blatt 2 Integrierte Managementsysteme (IMS) - Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung - Beispiele aus der Praxis, Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Berlin 2005.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Kassel, den 31.3.2016



Andrea Geicke